

Personale verkaufs- und lernzielorientierte Ausbildungsprozesse

Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz
zum Marketing der Kreditinstitute

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum
Dr. rer. pol.
an der Ludwig-Maximilians-Universität
München

vorgelegt
von

Mario Kölblinger

1976

Personale verkaufs-
und lernzielorientierte
Ausbildungsprozesse

Ein wirtschaftswissenschaftlicher Ansatz
zum Marketing der Fachhochschule

Digitized by the Internet Archive
in 2026

Personale verkaufs- und lernzielorientierte Ausbildungsprozesse

Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz
zum Marketing der Kreditinstitute

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum
Dr. rer. pol.
an der Ludwig-Maximilians-Universität
München

vorgelegt
von
Mario Kölblinger

1976



Referent: Professor Dr. Robert Wittgen

Koreferent: Professor Dr. Arthur Mayer

Tag der mündlichen Prüfung: 27. Juli 1976

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einführung	1
1. Entwicklung und Begründung des verhaltens- wissenschaftlichen Ansatzes	6
2. Wesen und Verflochtenheit des Marketing mit den Behavioral Sciences	15
2.1. Die allgemeine Marketing-Konzeption	16
2.2. Die methodologische Grundlegung	19
2.2.1. Verhaltensbeschreibungen	27
2.2.2. Verhaltenserklärungen aufgrund von Reiz-Reaktionszusammenhängen	28
2.2.3. Verhaltenserklärungen aufgrund von Zielorientierungen	30
3. Ansätze der Behavioral Sciences im Marketing der Kreditinstitute	39
3.1. Veränderung und Differenzierung der Kun- denbedürfnisse	39
3.2. Stellung und Abgrenzung des personalen Verkaufs im Marketing-Mix der Kreditin- stitute	50
3.2.1. Das Produkt-Mix	54
3.2.2. Das Distributions-Mix	55
3.2.3. Das Kontrahierungs-Mix	57
3.2.4. Das Kommunikations-Mix	59
3.2.4.1. Die Werbung	60

II

	Seite
3.2.4.2. Die Public-Relations	64
3.2.4.3. Die Sales-Promotions	67
3.2.4.4. Der persönliche Verkauf	70
4. Die Begründung der Bedeutungszunahme des persönlichen Verkaufs	77
4.1. Die präferenzbildenden Kriterien des persönlichen Verkaufs	79
4.2. Die Interdependenz persönlicher und nicht-persönlicher Kommunikation	91
5. Das soziale System als Bedingung und Kontext des persönlichen Verkaufs	95
5.1. Die Ausgangslage: Der persönliche Verkaufsvorgang in der Sicht traditioneller "Verkaufstheorien"	95
5.2. Das Konzept der wechselseitigen Beeinflussung im Verkaufsvorgang	103
5.3. Das soziale System "Kunde-Verkäufer"	107
5.3.1. Die Rollen und Rollenerwartungen von Kunde und Verkäufer	110
5.3.2. Die soziale Umwelt	119
6. Einfluß und Macht als übergreifende Sozialdeterminanten	121
6.1. Allgemeine Darlegungen	121
6.1.1. Macht und Kausalität	134
6.1.2. Macht und Intention	138
6.1.3. Macht und Interessenkonflikt	145

	Seite
6.2. Gesamtwirtschaftliche und einzelwirtschaftliche Machtbeziehungen der Kreditinstitute	153
6.3. Die Machtbasen der Kreditinstitute	163
6.3.1. Einfluß durch Belohnung und Bestrafung (reward and coercive power)	168
6.3.2. Einfluß durch Legitimität (legitimate power)	171
6.3.3. Einfluß durch interpersonale Identifikation (referent influence)	171
6.3.4. Einfluß durch (selektive) Information (informational power)	173
6.3.5. Einfluß durch Expertentum (expert influence)	175
6.3.6. Einfluß durch das Gegenseitigkeitsprinzip (reciprocal influence)	177
7. Die lernzielorientierte Verkäuferausbildung der Kreditinstitute	179
7.1. Ausbildungsbedürfnisse und Verkäuferschulung	179
7.1.1. Die Vermittlung leistungsartspezifischen Wissens	183
7.1.2. Das Training sozialer Kompetenz	183
7.1.3. Die Vertiefung der Allgemeinbildung	184
7.2. Die Grundstruktur einer lernzielorientierten Verkaufsausbildungskonzeption	189

IV

	Seite
7.2.1. Die Lernziele	202
7.2.2. Die Operationalisierung von Lern- zielen	211
7.2.3. Die Lernzielgewinnung	213
7.2.4. Die Lerninhalte	215
7.2.5. Die Lernorganisation	216
7.2.6. Die Lernmethode	218
7.2.7. Die Lernmittel	220
7.2.8. Die Lernkontrolle	221
Abschluß	222
Literaturverzeichnis	226

Einführung

Bankabsatzleistungen verkaufen sich nicht von selbst. Im Zeichen steigender Einkommen des Mittel- und Unterbaus der Bevölkerung ist der Bedarf an langlebigen Gebrauchs- und Verbrauchsgütern zu einem großen Teil gesättigt und eröffnet zunehmend substituierende und additive Wahlmöglichkeiten bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungen, die untereinander um das höchste Niveau von Nutzenerwartung und Kundenentsprechung konkurrieren.

Marktkräfte und Strukturverschiebungen erfordern eine stärkere Abkehr von der jahrzehntelang geübten Introversion bankpolitischen Verhaltens und verlangen stattdessen nach einer Einstellung der Problemorientierung an den vielfältigen Ansprüchen differenzierter und ökonomisch selbstbewußter gewordener Zielgruppen.

Kundensouveränität und Konkurrenzdruck brancheneigener und -fremder Leistungsprogramme (von Versicherungen, Bausparkassen, Investmentfonds, Vermögensberatungsgesellschaften etc.) auf dem tertiären Sektor bedingen eine intensivere Öffnung des Kreditgewerbes zum Markt, in deren Folge allein das manifeste und latente Kundenbedürfnis zum Ansatz und Ziel der betrieblichen Leistungserstellung wird.

Um an einem Markt bestehen zu können, in dem Produktion und Konsum auf der freien Entscheidung von Unternehmungen und Abnehmern basieren, bedarf es einer erfolgreichen Interaktion mit der Umwelt, für die das Führungsinstrument des "Marketing als System" auch für das Kreditgewerbe zur unabdingbaren Voraussetzung wird. Denn mehr als je zuvor ist der Bankkunde in der Lage, durch seine Kaufentscheidungen das absatzpolitische Verhalten der Kreditinstitute zu belohnen oder zu bestrafen.

Dem Kundenbedürfnis nach erweiterter Angebotsflexibilität und bequemer Leistungsabnahme entspricht das akquisitorische Instrumentarium der Banken aber nur bedingt, da das abstrakte Leistungsobjekt " G e l d " - anders als die meisten Sachgüter - sehr erklärungsbedürftig ist und sich nur begrenzt für eine massenmediale Kommunikationsform eignet.

Im Gegensatz zu Entscheidungsprozessen des täglichen Konsums, die einer zunehmenden Versachlichung und Anonymisierung der Kaufhandlung unterliegen, bedürfen die Informations- und Entscheidungsprozesse der Konsumenten im Kreditgewerbesektor einer wesentlichen Stützung durch bedarfs- und problembezogene Beratung.

Die Probleme des akquisitorischen Verhaltens der Kreditinstitute liegen daher einmal in der Optimierung der Variablen mit umsatzvorbereitendem Charakter, die die Leistungsmerkmale des technischen sowie dispositiven Produktionsbereichs attraktiv in den Begehrskreis der Zielgruppen rücken sollen und zum anderen in dem personalbezogenen Verkaufsprozeß, der als Exekutivfunktion den Umsatzakt unmittelbar anstrebt.

Der Verkaufsprozeß, der wie kein anderes Mittel absatzpolitischer Aktivität geeignet ist, die Komplexität und Abstraktion des Leistungsangebotes der Banken und die Anlage- sowie Kreditbedürfnisse der Kundschaft in Umsatz und Bedürfnisbefriedigung zu transformieren, erweist sich damit als eines der schlagkräftigsten Instrumente im Absatzsystem der Kreditinstitute.

Dabei wird der Verkauf nicht lediglich als Vollzug eines Rechtsüberganges an einen potentiellen oder aktuellen Kunden im Sinne eines rationalen Austausches von Dienstleistungen gegen Geld verstanden, sondern vielmehr als

Verlauf einer spezifischen sozialen Interaktion, Kommunikation und Kooperation begriffen. Jahrelang wußte man sehr wenig über den persönlichen Verkauf, es fehlten Begriffe, ihn zu beschreiben und Methoden, ihn zu erforschen.

Erst als seit einiger Zeit ein verstärktes Bemühen um eine ganzheitliche Betriebswirtschaftslehre die Erkenntnisse anderer - besonders sozio-psychologischer - Wissenschaftsdisziplinen zu integrieren versucht, wird die Aufmerksamkeit zunehmend auf den Menschen als den innerbetrieblichen Träger und den außerbetrieblichen Partner einer am gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozeß beteiligten Organisation gelenkt. Die Berechtigung für eine derartige Ausdehnung des betriebswirtschaftlichen Erkenntnisobjektes leitet sich dabei aus der Tatsache ab, daß Marktverhalten auch soziales Verhalten ist, daß also hinter allen ökonomischen Phänomenen letztlich das Entscheiden und Handeln von Individuen oder Gruppen steht und zu dessen Erklärung verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse herangezogen werden müssen.

Die Komplexität der Zusammenhänge legt es nahe, daß Nachfrage- und Absatzverhalten der Marktpartner aus einem verhaltenswissenschaftlichen Ansatz heraus zu beschreiben und zu erklären sowie diesen selbst näher darzulegen. Der verhaltenswissenschaftliche Zugangsweg umfaßt eine Reihe von Einzeldisziplinen (Behavioral Sciences) und ist eher Methode und geistige Einstellung, mit der an die Probleme herangegangen werden soll, als eigentliches Wissensgebiet.

Der Verflechtung der Behavioral Sciences mit der Konzeption des Marketing liegt das gemeinsame Ziel zugrunde, das reale menschliche Verhalten aus beider Sicht zu erklären und soweit wie möglich prognostizierbar zu machen.

Anwendung und Vorteil dieser gegenseitigen Durchdringung lassen sich - ausgehend von den USA um 1950 und später auch bei uns - verstärkt im Absatzbereich der Konsumgüterindustrie und im Handel sowie allgemein im Personal- und Organisationswesen nachweisen, wohingegen für den Bankensektor mehr formalwissenschaftliche Ansätze entwickelt wurden. Inzwischen wird aber auch das absatzwirtschaftliche Bemühen der Kreditinstitute von verhaltenswissenschaftlichen Fragestellungen, Methoden und Erklärungen getragen, doch - anders als in den USA - bleiben diese Ergebnisse meist unveröffentlicht.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll nun der personale Verkaufsprozeß als ein Teilgebiet der verhaltenswissenschaftlich orientierten Absatzaktivitäten näher untersucht werden, indem einmal seine Stellung im Marketing-Mix der Kreditinstitute dargestellt und dann seine Bedeutung für die Absatzleistung herausgearbeitet wird.

Dabei ist der Verkaufsvorgang nicht - wie bisher in der traditionellen Verkaufsliteratur dargestellt - a l l e i n als Funktion der spezifischen Persönlichkeitszüge, der Handlungen oder "richtigen" Argumente des Verkäufers zu sehen, sondern kann mit Vorteil als I n t e r a k - t i o n s p r o z e ß aufgefaßt werden, dessen Verlauf und Ergebnis sowohl durch bestimmte Charakteristika der Bank wie auch durch die Eigenschaften des Verkaufspersonals und der Kunden sowie schließlich durch die Qualität der Darbietung der Verkaufsargumente g a n z h e i t - l i c h determiniert wird. Hauptcharakteristikum dieses Vorganges ist das a u f e i n a n d e r b e z o g e n e V e r h a l t e n von Verkäufer und Kunde.

Im Anschluß daran wird dem Einfluß- und Machtphänomen, das latent oder manifest die Verkaufsverhandlungen durchzieht bzw. die Verkaufssituation und die Marktstellung

von Kunde und Verkäufer übergreift, gesondert Raum gegeben, zumal Bankenmacht zunehmend in das Interesse und in die Kritik der öffentlichen Meinung gerät.

Das letzte Kapitel beinhaltet Überlegungen zur Ausbildung des Verkaufspersonals der Kreditinstitute und verweist auf die Bedeutung einer gegenüber den Gegenwartsanforderungen hinausgehenden Disponibilität der Mitarbeiter. Ausbildungsbedürfnisse und -zielsetzungen unterliegen einem ständigen Wandel und müssen immer wieder neu angepaßt sowie zukunftsbezogen um eine systematische Ermittlung prospektiver beruflicher Verkaufsanforderungen erweitert werden. Daher wird das "Wissensgebiet" im wesentlichen nach Lernzielen, Lerninhalten, Lernmethoden und Lernmitteln strukturiert. Die Orientierung der Verkaufsausbildung an Lernzielen unterscheidet sich im Gegensatz zum Lehrplan überkommenen Stils dadurch, daß sie nicht einen Katalog von verbindlichen Stoffen enthält, die "gekonnt" werden müssen, sondern den Lernzielen gemäß in präzisen Verhaltensbeschreibungen ausgedrückt ist.

1. Entwicklung und Begründung des verhaltenswissen-
schaftlichen Ansatzes

"Economics is today, in a theoretical sense, probably the most highly elaborated, sophisticated, and refined of the disciplines dealing with action. It was by far the earliest to conceive of the relevant phenomena in terms of a system of interdependent variables and thus to interpret particular phenomena in the light of their interrelations with others in a system. It has also achieved a high level of technical refinement of its concepts and analytical methods" ¹⁾.

"The ultimate end is to understand, explain and predict human behavior" ²⁾.

Das Zitat der Soziologen Parsons und Shils mag stellvertretend für viele andere Fachvertreter verschiedener Richtungen die Tatsache belegen, daß die Beobachtungen und Erklärungen gesamtwirtschaftlicher wie einzelwirtschaftlicher Prozesse nicht (länger) auf die Wirtschaftswissenschaft beschränkt bleiben, sondern Gegenstand anderer wissenschaftlicher Disziplinen sind und es zunehmend noch werden. Andererseits gewinnt auch die heutige Betriebswirtschaftslehre ihre Identität nicht nur aus sich selbst heraus, sondern auch im Austausch mit ihren Nachbardisziplinen. Diese gegenseitige Durchdringung ist dabei besonders in den USA fortgeschritten.

Aber auch die moderne deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre hat begonnen, sich den verhaltenswissenschaftlichen Nachbardisziplinen zu öffnen und holt da-

1) Parsons, T./ Shils, E. A.: (Theory of Action) 1962, S. 28

2) Berelson, B.: (Behavioral Sciences) 1967, S. 21

mit in ihrem Wissenschaftsprogramm jene Entwicklung nach, die im angelsächsischen Raum zumindest für bestimmte wirtschaftswissenschaftliche Teilbereiche seit langem charakteristisch ist ¹⁾.

Die Verhaltenswissenschaften, denen sich vereinzelte wirtschaftliche und psychologische Ansätze schon seit der Mitte des vorigen Jahrhunderts zurechnen lassen ²⁾, entstanden um 1950 in den Vereinigten Staaten und stellen weniger eine eigenständige Disziplin als einen Gattungsbegriff für die Vereinigung von Teilbereichen verschiedenster Wissenschaften dar, die sich auf irgendeine Weise mit dem Verhalten ("behavior") befassen. Nach dem Gegenstand der Verhaltensforschung lassen sich tierische ³⁾, pflanzliche und menschliche Verhaltensfor-

-
- 1) Vgl. Raffée, H./ Sauter, B./ Silberer, G.: (Kognitive Dissonanz) 1973, S. 11
 - 2) Vgl. z.B. die Gossenschen Gesetze I und II (1854), später in Form von "psychologischen Effekten", wie dem Veblen-Effekt (1899), Duesenberry-Effekt (1949), Snob- und Bandwagon-Effekt (Leibenstein 1950) etc. und schließlich in der behavioristischen Nachfrageanalyse (Samuelson 1938 und Little 1949). Eine Übersicht bietet: Streissler, E. M.: (Konsum und Nachfrage) 1966, S. 25 f., 51 f., 69 ff. Einen entwicklungsgeschichtlichen Abriß zur psychologischen Verhaltensforschung bietet: Correl, W.: (Verhaltenspsychologie) 1965, S. 11 ff., 61 ff., sowie: Thomae, H./ Feger, H.: (Neuere Psychologie) 1969, S. 35 ff.
 - 3) Namentlich in der tierischen Verhaltensforschung (Ethologie) liegen interessante Ansätze, über die Erkenntnis einfacherer Grundstrukturen des tierischen Verhaltensrepertoires modelltheoretische Zugangswege zu dem komplexeren menschlichen Verhalten zu finden und vergleichend Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede beider Bereiche aufzuzeigen. Vgl. dazu: Hädicke, W.: (Verhaltensforschung) 1969, S. 447-462. Zur Kritik an dem Konzept des Schließens von tierischem auf menschliches Verhalten äußern sich u.a. auch: Miller, G. A./ Galanter, E./ Pribam, K. H.: (Strategien des Handelns) 1973, passim

scheidung unterscheiden ¹⁾. Aus sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Sicht soll hier aber nur das menschliche Verhalten ²⁾ als Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit näher dargestellt und in seinen wirtschaftlichen Dimensionen eingehender untersucht werden.

So umschließen die Behavioral Sciences namentlich Erkenntnisse aus der Sozial- und Individualpsychologie, Soziologie und Anthropologie ³⁾ und werden in jüngster Zeit ergänzt durch die "Interdisziplinen", wie System-

-
- 1) Umgangssprachlich wird der Begriff Verhalten freilich auch für unbelebte Gegenstände gebraucht: So etwa in der Chemie, in der vom "Verhalten" eines Stoffes oder in der Technologie, in der vom "Verhalten" eines Materials unter bestimmten Bedingungen gesprochen wird. Vgl. Müller, A. A.: (Konsumentenverhalten) 1971, S. 39
 - 2) "Verhalten schließt alles ein, was eindeutig beobachtbar am Organismus ist: Seine konkreten Verhaltensäußerungen, einschließlich kognitive Prozesse und Strukturen, seine Reizung durch Stimuli, und psychische Vorgänge, die eine 'Verarbeitung' der Stimuli oder eine Verbindung der Reize mit einer bestimmten Reaktionsweise ermöglichen". Correll, W.: (Verhaltenspsychologie) 1965, S. 62. Der Begriff "Verhalten" lehnt sich hier und nachfolgend instrumental und operational an die psychologisch orientierte Verhaltensforschung an und schließt in Überwindung des strengen Behaviorismus das bewußte und unbewußte Erleben als Bestimmungsgrund (Quelle) des Verhaltens mit ein. Dazu auch Skinner, B. F.: "Die Verhaltenspsychologie muß Vorgänge, die innerhalb des Organismus ablaufen nicht als physiologische Mittel des Verhaltens, sondern als Teil des Verhaltens selbst betrachten. Sie kann mit diesen Vorgängen arbeiten, ohne anzunehmen, daß sie besonderer Natur seien oder in jeder Hinsicht bekannt sein müßten". Nach Correll, W.: (Verhaltenspsychologie) 1965, S. 11. Eine derartige Umschreibung des Verhaltens ist nun auch für den Erforscher z.B. des Konsumentenverhaltens brauchbar, ist es doch sein zentrales Anliegen, das Erleben der Konsumenten verstehen zu lernen und in operationale Programme umzusetzen. Vgl. Müller, A. A.: (Konsumentenverhalten) S. 38
 - 3) Der Erkenntnisrahmen der menschlichen Verhaltenswissenschaften umgreift natürlich auch die Ergebnisse der Pädagogik, Linguistik, Ökonomie, Polito-

theorie, Kybernetik, Spiel-, Informations- und Kommunikationstheorie. Dabei erfüllt die *a l l g e m e i n e S y s t e m t h e o r i e* die Funktion einer interdisziplinären Kommunikation ¹⁾.

Je nach der Fragestellung können eine oder mehrere Disziplinen stärker hervortreten, so daß sich die Position der Behavioral Sciences dabei von den einzelnen Disziplinen wegschiebt und Schwerpunkte im Bereich anderer bildet ²⁾. Damit trägt sie einem u.a. von Albert ³⁾ vorgebrachten, wissenschaftstheoretischen Postulat Rechnung, das besagt, daß allein das Problem über diejenigen Wissenschaften entscheidet, die zu seiner Klärung herangezogen werden müssen. Die traditionellen Abgrenzungen der Disziplinen werden unter diesem Aspekt der Erfahrungsobjektorientierung fachübergreifend aufgehoben, da die Behavioral Sciences sich gegenüber jeder relevanten Erkenntnis, woher sie auch stammen möge, grundsätzlich offen verhalten. Somit wird auch der empirische Gehalt allgemeiner Gesetzesaussagen durch die Berücksichtigung *a l l e r* Dimensionen eines Erfahrungsobjektes erhöht. Die Behavioral Sciences sind daher eher Methode und geistige Einstellung, mit der an die Probleme herangegangen wird, als eigentliches Wissensgebiet ⁴⁾.

logie, Historie etc. Siehe u.a. Koch, H.: (Methodenproblem) 1974, S. 225; Wadia, M. S. (Behavioral Sciences) 1968, S. 21 ff.; Kolhasa, B. J.: (Behavioral Science) 1969, S. 8 ff.

- 1) Vgl. Britt, St. H. (Ed.): (Consumer Behavior) 1967, Kap. 2, S. 16 f.; Wächter, H.: (Behavioral Sciences) 1967, S. 319; Kirsch, W.: (Betriebswirtschaftslehre) 1974, S. 5
- 2) Vgl. Müller, A. A.: (Konsumentenverhalten) 1971, S. 46
- 3) Vgl. Albert, H.: (Marktsoziologie) 1967, S. 319
- 4) Vgl. Wächter, H.: (Behavioral Sciences) 1967, S. 195

Grundgedanke bei den Behavioral Sciences bildet demnach die Überzeugung, daß die Problemlösung durch die Ausweitung des Betrachtungsraumes einerseits und durch die Verbreiterung des Instrumentariums andererseits erleichtert wird. Auch für betriebswirtschaftliche Fragestellungen hat sich dieser Sachverhalt inzwischen bestätigt, wie heute die in hohem Maße interdisziplinär ausgerichtete entscheidungs- und systemorientierte Betriebswirtschaftslehre beweist. Zudem ist sie im Bereich der Methoden und Systemkonzeptionen zur Unterstützung betriebswirtschaftlicher Entscheidungsprozesse fachübergreifend und bezieht die Methoden des Operations Research, der Statistik, der Ökonometrie und der automatisierten Datenverarbeitung ebenso in ihre Überlegungen mit ein wie die Methoden der angewandten verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie und der Systemanalyse.

Vollzog sich nämlich die Entwicklung der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre weitgehend losgelöst und geradezu in strikter Abgrenzung zu den Behavioral Sciences bzw. ihren klassischen Mutterdisziplinen ¹⁾, so ergaben sich in den sechziger Jahren erste Öffnungstendenzen der Disziplin "Betriebswirtschaftslehre" in jenem ihrer Bereiche, der durch die bisherige einseitige nationalökonomische Fundierung kaum in der Lage war, seine Überlegungen zu einer sinnvollen Anwendung in der Praxis zu bringen, nämlich im Bereich der Absatzwirtschaft ²⁾. Die Vereinseitigung des Menschenbildes in der traditionellen ökonomischen Theorie mit der ihr zugrundeliegenden statischen Betrachtungsweise beruhte im wesentlichen auf vier Prämissen der

1) Vgl. Kirsch, W.: (Verhaltenswissenschaftliche Betriebswirtschaftslehre) 1974, S. 460

2) Vgl. ebd., S. 461

Modelltheorie des "homo oeconomicus" der Nutzen- bzw. Gewinnmaximierung, dem Rationalprinzip, der Markttransparenz und der Reagibilität, die in alle Annahmen über das Verhalten des wirtschaftenden Menschen Eingang gefunden haben. Der auf dem hedonistischen Prinzip¹⁾ gründende Idealtyp des Wirtschaftsmenschen, dessen Handeln allein vom Selbstinteresse bestimmt ist und grundsätzlich zweckrational erfolgt, hat die Erklärung des Verhaltens von Verbrauchern und Unternehmern bis in die jüngste Zeit hinein entscheidend geprägt²⁾.

Der hohe Abstraktionsgrad von der Realität, "der seinen Ausdruck in einer Reduktion der komplexen wirtschaftlichen Vorgänge auf rational-logische Kalkülmodelle findet, führt über die Konstruktion theoretisch hochentwickelter Modelle zwar zur logisch einwandfreien Ableitung von Theoremen über das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer, verweist aber im Übrigen in den Bereich der rein formalen Theorie"³⁾. Das Prämissensystem der rationalistisch-hedonistischen Konzeption des homo oeconomicus praktizierte eine "Immunisierung gegen die Erfahrung über-

1) Nach dem hedonistischen Prinzip wird das Handeln der Menschen durch ein Vermeiden von Unlust und ein Erstreben der Lust determiniert. Vgl. Kruse, A.: (Volkswirtschaftliche Theorien) 1959, S. 96 f. Zum Begriff "Hedonismus" siehe Schischkoff, G. (Hrsg.): (Philosophisches Wörterbuch) 1960, S. 230, Stichwort "Hedonismus".

2) In der modernen Entscheidungstheorie dienen die diesen Verhaltenstypus konstituierenden Prämissen auch heute noch als Grundlage, da mit ihr weniger eine Verhaltensklärung der am Wirtschaftsgeschehen beteiligten Individuen als eher eine Entwicklung von Entscheidungshilfen angestrebt wird. Vgl. Kade, G.: (Preistheorie) 1962, S. 45 ff.

3) Haunss, P.: (Kauf- und Absatzentscheidungen) 1973, S. 10

haupt", die Albert ¹⁾ als "Modell-Platonismus" bezeichnet hat; für die Erklärung und Prognose der wirtschaftlichen Wirklichkeit ist sie jedoch letztlich nur von geringer Bedeutung.

Aus der notwendigen Überprüfung der Distanz zwischen Modellbedingungen und Wirklichkeit entstanden dann die ersten empirischen Untersuchungen ²⁾, die schon bald bestätigten, "daß wirtschaftliches Verhalten in einer Vielzahl von Fällen von nicht-ökonomischen, nicht-logischen und damit 'irrationalen' Faktoren bestimmt wird" ³⁾. Der wirtschaftliche Mensch, so wurde festgestellt, läßt sich nicht aufteilen in einen autonomen Bereich, den die apriorisch vorgehende Wirtschaftstheorie untersucht, und in einen solchen, in der er sich in jener anderen Sphäre betätigt ⁴⁾, die den empirisch fundierten anthropologischen Disziplinen vorbehalten ist. Vielmehr muß das wirtschaftende Individuum immer nur in seiner Ganzheit als letztlich soziales Wesen begriffen werden ⁵⁾.

So bemühten sich unter dem Einfluß der angelsächsischen Managementlehre und in Sonderheit der amerikanischen Marketinglehre daher zuerst die Autoren der Absatzwirtschaft um realistische Kon-

-
- 1) Vgl. Albert, H.: (Modell-Platonismus) 1967, S. 409. Der "Modell-Platonismus" bezeichnet empirisch nicht relevante Modelle. Vgl. Raffée, H.: (Betriebswirtschaftslehre) 1974, S. 57
 - 2) Vgl. dazu Katona, G.: (Economic Behavior) 1951
 - 3) Haunss, P.: (Kauf- und Absatzentscheidungen) 1973, S. 20
 - 4) Vgl. Vershofen, W.: (Verstehen) 1942, S. 198
 - 5) Diese Interdependenz von wirtschaftlichem und sozialem Sein wird auch dadurch belegt, daß die Arbeits- und Konsumsphäre Wertmaßstäbe setzt, Erfolgskriterien aufstellt sowie Einstellungen und Erwartungshaltungen formt, die das menschliche Verhalten in seinem individuellen und sozialen Kontext zu einem sehr wesentlichen Teil durchdringen wie auch umgekehrt dieses auf Arbeit und Konsum abstrahlt.

z e p t i o n e n des tatsächlichen Käuferverhaltens in Abhängigkeit von gruppenspezifischen, psychischen und sozialen Einflußfaktoren unter Zuhilfenahme interdisziplinärer Beiträge ¹⁾.

Die Rückbesinnung, daß hinter allen ökonomischen Phänomenen letztlich das Entscheiden und Handeln, also das " g e l e b t e V e r h a l t e n ", von Individuen oder Gruppen steht, bewirkte nun auch in den anderen Teilbereichen der Betriebswirtschaftslehre ein zunehmendes Interesse an den Behavioral Sciences und umgekehrt das der Behavioral Sciences an den intra- und interpersonellen Prozessen der Arbeits-, Konsum- und Freizeit-sphäre. "This may be understood in terms of mutual need, with many factors contributing to the convergence, including a tremendous change in the nature of business and of the behavioral sciences" ²⁾.

Die wirtschaftswissenschaftliche Entwicklung zu einer operationalen Theorie und die wachsende Bedeutung einer ganzheitlichen Betriebswirtschaftslehre ³⁾ vollzog sich dabei vor dem Hintergrund immer dichter werdender Sozial- und Wirtschaftssysteme, die die Prognosen wirtschaftlichen Handelns zusehends schwieriger machten. So läßt sich ein und dasselbe Verhalten oft mehreren Handlungssystemen zu-rechnen, die komplex ineinander verschachtelt sein können, wobei erst durch die Aufhebung der Blickbegrenzung nur einer Handlungsperspektive das problematisierte, d.h. das zur Untersuchung anstehende Verhalten im Spektrum mehrerer Ansätze erfaßt und so mehr Komplexität erhellt wird ⁴⁾.

1) Vgl. Kirsch, W.: (Verhaltenswissenschaftliche Betriebswirtschaftslehre) 1974, S. 461; Nieschlag, R.: (Marketing-Konzeption) 1963, S. 549-559

2) Rush, H. M. F.: (Behavioral Sciences) 1969, S. 2

3) Vgl. Bidlingmaier, J.: (Unternehmerziele) 1964, S. 16

4) Vgl. Luhmann, N.: (Vertrauen) 1973, S. 3

Die endgültige Integration der Nachbardisziplinen in die Betriebswirtschaftslehre ist dann mit Heinens ¹⁾ entscheidungsorientiertem sowie mit Ulrichs ²⁾ systemorientiertem Ansatz der Betriebswirtschaftslehre anzusetzen ³⁾. "Die Betriebswirtschaftslehre hat einen Beitrag zur Lösung praktischer Probleme zu leisten ⁴⁾ ... Ihre Lösung ist umso fruchtbarer und aussichtsreicher, je mehr die Betriebswirtschaftslehre auf die Erkenntnisse anderer Wissenschaften zurückgreift" ⁵⁾.

Durch die Berücksichtigung möglichst vieler Seiten eines Problems wird der Behavioral Sciences-Ansatz der Forderung nach mehr Realitätsbezug und ganzheitlicher Forschung in der Betriebswirtschaftslehre grundsätzlich gerecht ⁶⁾. In gleicher Weise bekennt sich ebenfalls Ulrich ⁷⁾ ausdrücklich zu einer mehrdimensionalen Betriebswirtschaftslehre, da sie sich in höherem Maße im Kontext der modernen Wissenschaftstheorie bewegt und von ihr ein größeres Problemlösungspotential zu erwarten ist als aus einer eindimensionalen Betrachtungsweise.

-
- 1) Vgl. Heinen, E.: (Betriebswirtschaftslehre) 1970, S. 34, 263 ff.; ders.: (Entscheidungsorientierter Ansatz) 1971, S. 429 ff.
 - 2) Vgl. Ulrich, H.: (Systemorientierter Ansatz) 1971, S. 43-60; ders.: (Unternehmung) 1968, S. 40 ff.
 - 3) Vgl. Kirsch, W.: (Verhaltenswissenschaftliche Betriebswirtschaftslehre) 1974, S. 461
 - 4) Vgl. Heinen, E.: (Betriebswirtschaftslehre) 1970, S. 11, 33 ff. Zur Kontroverse der Betriebswirtschaftslehre als reine oder angewandte Wissenschaft siehe die Übersicht bei: Raffée, H.: (Betriebswirtschaftslehre) 1974, S. 64 ff.
 - 5) Heinen, E.: (Betriebswirtschaftslehre) 1970, S. 264
 - 6) Vgl. Wächter, H.: (Behavioral Sciences) 1967, S. 194
 - 7) Vgl. Ulrich, H.: (Unternehmung) 1970, S. 34

2. Wesen und Verflochtenheit des Marketing mit den Behavioral Sciences

Das verstärkte verhaltenswissenschaftliche Bemühen um den Menschen als den innerbetrieblichen Träger und den außerbetrieblichen Partner eines am gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozeß beteiligten Sozialsystems hatte, wie schon dargelegt, seinen Ausgang im Bereich der Absatzwirtschaft genommen und hat inzwischen in die verschiedenen Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre unterschiedlich stark Eingang gefunden.

Besonders im Personal- und Organisationswesen eröffnen sich durch den interdisziplinären Ansatz neue Wege zur Reflexion bisheriger Arbeitsstrukturen, Organisationsformen und Führungskonzepte sowie eine Vielzahl von Problemlösungsmöglichkeiten ¹⁾.

Denn in der gegenwärtigen gesellschaftspolitischen und wissenschaftlichen Diskussion gewinnen Themen der Humanisierung der Arbeit und der sozialen Zielsetzung der Unternehmung immer stärkeres Gewicht ²⁾. "Den Ansprüchen der Organisation an den Arbeitseinsatz des einzelnen werden unüberhörbar die Ansprüche des einzelnen an die Organisation gegenübergestellt: In die formellen Zielsetzungen des Unternehmens ist nicht nur die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, sondern auch die Entfaltung der Persönlichkeit aufzunehmen" ³⁾.

1) Z.B. Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, Abbau der Fluktuation, Mitarbeiteraus- und -weiterbildung etc.

2) Vgl. Neuberger, O.: (Arbeitszufriedenheit) 1974, S. 9

3) Ebd.; vgl. auch ders.: (Mitarbeitergespräch) 1973, S. 10

Gemessen am Personal- und Organisationsbereich ist die Domäne verhaltenswissenschaftlicher Forschung in der Betriebswirtschaftslehre bisher aber der Absatzbereich geblieben, wie interessanterweise in Kongruenz zu den Behavioral Sciences als Methode und Denkweise die Erfassung und Gestaltung des Absatzbereiches ebenfalls eine alle Unternehmenstätigkeiten durchdringende und überformende Geisteshaltung darstellt.

Der Wandel in der Einstellung der Unternehmung zum Markt, der seinen Ausdruck darin findet, daß sich das Schwergewicht der Unternehmensführung von der vorwiegend finanz-, produktions- und kostenwirtschaftlichen Ausrichtung weg zu einer allumfassenden absatzwirtschaftlichen Orientierung hin verlagert hat, wird in Theorie und Praxis gemeinhin mit "Marketing" ¹⁾ umschrieben.

2.1. Die allgemeine Marketing-Konzeption

Marketing stellt eine geistige Einstellung (Maxime), d.h. eine marktbezogene Unternehmenskonzeption dar. Ausgehend von der Informationsgewinnung und mit Hilfe der systematischen Entscheidungsfindung (Methode) umgreift sie die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte einwirkenden Unternehmensaktivitäten, dabei besonders die der Aktions- und Anpassungsparameter (Mittel).

1) Wenn die Charakterisierung des hinter dem Begriff "Marketing" stehenden Sachverhaltes keinen deutschen Ausdruck gefunden hat, so deshalb, weil sich diese unternehmerische Aktivität in der deutschen Sprache nicht in eine ähnliche einfache, klare und knappe Entsprechung kleiden ließ, die die semantische Dimension der "aggressiven" Energie eben dieses Handelns implizierte. Das Bekenntnis zum Terminus "Marketing" ist deshalb ein Zeichen der Anpassung an die Sprachregelung der (von der amerikanischen Managementlehre beeinflussten) Wirtschaftspraxis. Vgl. Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H.: (Marketing) 1971, S. V, VI

Zweck dieser Konzeption ist die Erlangung einer dauerhaften Befriedigung der Bedürfnisse ausgewählter Käuferschichten einerseits und der Erfüllung der Unternehmensziele andererseits ¹⁾.

So gesehen ist Marketing mehr als die Summe aller Maßnahmen, die notwendig sind, um ein Produkt bzw. eine Dienstleistung direkt oder mittelbar über die Absatzmittler und -helfer vom Hersteller an den Letztverbraucher zu bringen. Die aktive Gestaltung der Marktbeziehungen wird zum begriffskonstitutiven Merkmal des Marketing.

Die unmittelbare Ausrichtung auf die Interessen, Wünsche und Probleme der Verbraucher, die ihren Ausdruck in dem Grundsatz findet, "Bedürfnisse erkennen, bevor sie Bedarf werden" unterstreicht die schöpferische Komponente ²⁾ zur Verwirklichung von Innovationen ³⁾ und ist ausschlaggebend für den unternehmerischen Erfolg sowie ein wich-

1) Zur Definition des Begriffes "Marketing" vgl. Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H.: (Marketing) 1971, S. 78-82; Meffert, H.: (Marketing-Mix) 1973, S. 57; ders.: (Käuferverhalten) 1971, S. 327; Haunss, P.: (Kauf- und Absatzentscheidungen) 1973, S. 160 ff.; Raffée, H.: (Betriebswirtschaftslehre) 1974, S. 106 ff.; Kotler, Ph.: (Marketing Management) 1967, S. 12

Eine Interpretation des Marketing als unternehmerische Grundeinstellung wurde im deutschsprachigen Raum wohl erstmals von Nieschlag vorgenommen, vgl. Nieschlag, R.: (Träger des Marketing) 1964, o.S.

2) Vgl. Drucker, P. F.: (Management-Impulse) 1967, S. 37 ff.; Kotler, Ph.: (Marketing-Management) 1967, S. 246 ff.

3) Innovationen sind Ideen, die ein Individuum als neu ansieht. Ob ein Produkt eine Neuerung darstellt oder nicht, ist nicht der objektive Tatbestand des Neuen, sondern die subjektive Vorstellung seitens des Konsumenten. Vgl. Scheuing, E. E.: (Produktmarketing) 1970, S. 28, 178; Haunss, P.: (Kauf- und Absatzentscheidungen) 1973, S. 162

tiger Garant für das Fortbestehen einer jeden Unternehmung im Käufermarkt ¹⁾.

Mittelpunkt allen marktorientierten Denkens ist also letztlich immer das Verbrauchererlebnis in seinen differenzierten Ausgestaltungen und der Intensität seiner Beeinflußbarkeit ²⁾, wobei charakteristisch ist, daß es sich schwieriger gestaltet, eine Marktnische ³⁾ zu finden, also Bedürfnislücken (systematisch) aufzuspüren und zum Teil erst zu schaffen ⁴⁾, als diese zu schließen ⁵⁾.

Die Zentrierung auf das Erleben ⁶⁾ stellt somit den "Schlüssel zum Verbraucher" dar, wie Kaufmann ⁷⁾ betont und wird damit zum Ansatz und Ziel der betrieblichen Marktleistung.

-
- 1) Vgl. Haunss, P.: (Kauf- und Absatzentscheidungen) 1973, S. 162
 - 2) Vgl. dazu auch Beyeler, L.: (Absatzmittel) 1964, S. 15
 - 3) Vgl. Spiegel, B.: (Meinungsverteilung) 1961, S. 102 ff.
 - 4) Vgl. Raffée, H.: (Betriebswirtschaftslehre) 1974, S. 106
 - 5) Vgl. Haunss, P.: (Kauf- und Absatzentscheidungen) 1973, S. 162
 - 6) Erleben spielt sich nach Lersch als integrative Verflechtung von Antrieben und den Vollzügen des Bemerkens, des Angemutetwerdens und des Verhaltens ab. Im Erleben sind die meisten motivationalen Abläufe repräsentiert, etwa als Drang, Wunsch, Erwartung, Gefühl, Neigung, Abneigung, Sehnsucht etc.
Vgl. Lersch, Ph.: (Person) S. 32; Neuberger, O.: (Arbeitszufriedenheit) 1974, S. 43; Dorsch, F. (Hrsg.): Psychologisches Wörterbuch, Hamburg, Bern 1970, S. 115, Stichwort: Erleben.
 - 7) Vgl. Kaufmann, P.: (Verbraucher) 1969, S. 9

Die Verflochtenheit zwischen Behavioral Sciences und Marketing ergibt sich hier als logische Konsequenz der Multidimensionalität menschlichen Allgemeinverhaltens und damit auch seinem Spezialfall, dem wirtschaftlichen Verhalten, mit dem Ziel, das reale menschliche Verhalten für den Bereich der Absatzwirtschaft zu erklären und soweit wie möglich zu prognostizieren ¹⁾.

2.2. Die methodologische Grundlegung

Mit dieser interdisziplinären Ausrichtung setzt eine auf das reale Geschehen bezogene Untersuchung wirtschaftlichen Verhaltens die Anwendung einer streng erfahrungswissenschaftlichen Methodologie voraus ²⁾.

1) Erklärung und Prognose sind sich, was die semantischen Eigenschaften anbelangt, gleich; unterschiedlich ist lediglich der Zeitpunkt der Aussage, in dem die Erklärungsphänomene in der Realität bereits vorhanden sind (E r k l ä r u n g) oder nicht (P r o g - n o s e). Um zur Prognose geeignet zu sein, muß eine Erklärungsaussage bezüglich ihrer Begriffsbildung besonderen Anforderungen genügen. Sie muß in einer generalisierten Sprache ausgedrückt sein, also aus Begriffen bestehen, die sich auf eine Klasse von Phänomenen, und damit auch auf möglicherweise in der Zukunft auftretende Phänomene beziehen. Vgl. Albert, H.: (Theorie und Prognose) 1965, S. 126 ff.; Stegmüller, W.: (Wissenschaft) 1954, S. 348 f.; Hunziker, P.: (Überfluß) 1972, S. 116; Friedrichs, J.: (Sozialforschung) 1973, S. 45 ff.; Opp, K. D.: (Methodologie) 1970, S. 67-88

2) In der formalen Wissenschaftslogik unterscheidet man die F o r m a l w i s s e n s s c h a f t e n einerseits und die R e a l w i s s e n s s c h a f t e n andererseits. Während sich die formalwissenschaftlichen Theorien nur auf die Überprüfung der logischen Widerspruchslosigkeit ihrer Aussagen beschränken, werden die erfahrungswissenschaftlichen darüber hinaus auch der offenen Konfrontation mit den Tatbeständen der Wirklichkeit ausgesetzt, da nur so ein Nachweis ihrer Gültigkeit erreicht werden kann.

"Um ein getreues Abbild der Wirklichkeit zu entwerfen und zu einer Theorie von allgemein gültigem Erklärungs-
wert zu gelangen, ist die Erkenntnis empirischer Ge-
setze unabdingbar" ¹⁾. Diese empirische Gesetzmäßig-
keiten bilden als explikative oder nomologische, d.h.
erklärende Hypothesen, deren Gültigkeit durch die bis-
herige Erfahrung gut bestätigt worden ist ²⁾, das Kern-
stück realtheoretischer Forschung. Die Gewinnung und
Überprüfung des Wahrheitsgehaltes von Hypothesen führt
über die empirische Forschung zu Beobachtungsaussagen,
also "auf ein bestimmtes Raum-Zeit-Gebiet bezogener
Feststellungen über das Verhalten unmittelbar beobachte-

Vgl. Haunss, P.: (Kauf- und Absatzentscheidungen) 1973, S. 29. Eine Theorie im real- oder erfahrungs-
wissenschaftlichen Sinne ist ein System von Aussagen.
Genauer definiert ist sie eine Menge logisch mitein-
ander verbundener widerspruchsfreier Hypothesen. Opp
versteht unter einer Theorie eine Menge von Gesetzen,
die durch logische Ableitbarkeitsbeziehungen mitein-
ander verbunden sind einschließlich der aus diesen
ableitbaren Aussagen. In der Regel besteht eine Theo-
rie aus einigen wenigen Gesetzen - die u.a. logisch
unabhängig voneinander sind und dann A x i o m e
genannt werden - und einer Vielzahl anderer Gesetze
und sonstiger Aussagen, die aus den Axiomen abgelei-
tet wurden. Vgl. Opp, K. D.: (Methodologie) 1970,
S. 50; Albert, H.: (Theoriebildung) 1964, S. 19;
Mayntz, R./ Holm, K./ Hübner, P.: (Empirische Soziolo-
gie) 1972, S. 23 ff.; Hempel, C. G.: (Empirical
Science) 1952, S. 36; Bochenski, I.: (Denkmethode)
1971, S. 106; Raffée, H.: (Betriebswirtschaftslehre)
1974, S. 30; Baldwin, A. L.: (Sozialisationsprozesse)
1974, S. 63-78

- 1) Haunss, P.: (Kauf- und Absatzentscheidungen) 1973,
S. 29
- 2) Vgl. Raffée, H.: (Betriebswirtschaftslehre) 1974,
S. 30, 33

ter Objekte" 1).

So sind empirische Sozialforschung und sozialwissenschaftliche Theorienbildung nicht Gegensätze, sondern eng miteinander verwobene und voneinander abhängige Phasen ein und desselben Erkenntnisprozesses 2), wobei dieses fortwährende "Wechselspiel von theoretischem Entwurf und kritischer Nachprüfung, von Vermutung und Widerlegung, von Vision, Kontrolle an Hand der Tatsachen und Revision" 3)

-
- 1) Albert, H.: (Wissenschaftslehre) 1967, S. 50.
Diese begrenzte raum-zeitliche Gültigkeit und Anwendungsmöglichkeit läßt beim gegenwärtigen Stand der Sozialwissenschaften nur Teil-Theorien (ad-hoc Theorien) zu, z.B. System-, Verhaltenstheorien etc., die Merton mit dem Ausdruck "Theorien mittlerer Reichweite" belegt hat. Vgl. Friedrichs, J.: (Sozialforschung) 1973, S. 61
 - 2) Vgl. Mayntz, R./ Holm, K./ Hübner, P.: (Empirische Soziologie) 1972, S. 23.
Von einer integrierten Theorie sind wir noch weit entfernt, denn bisher gibt es keine rationale Basis für eine Wahl zwischen den im gegenwärtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehenden Strategien oder für ein Wissen, was jede am besten zum Verständnis des menschlichen Verhaltens beitragen kann. Aber trotz dieser Tatsache, daß wir noch nicht in einem Stadium sind, in dem wir integrierte Theorien entwickeln können, müssen wir innerhalb des Rahmens der wissenschaftlichen Theorienbildung operieren. So zwingen die besonderen Probleme, die die Theorienbildung innerhalb der Sozialwissenschaften aufwirft, den Betriebswirt, sich häufig mit sehr speziellen, quasi-theoretischen, stochastischen oder gar quasi-stochastischen Aussagen zufrieden zu geben. Vgl. Baldwin, A. L.: (Sozialisationsprozesse) 1974, S. 63, 88; Raffée, H.: (Betriebswirtschaftslehre) 1974, S. 42; Selg, H./ Bauer, W.: (Psychologie) 1973, S. 33, passim
 - 3) Albert, H.: (Empirische Verhaltensforschung) 1963, S. 318. Zur Prüfung einer Hypothese ist anzumerken, daß kein einziges positives Ergebnis die Wahrheit der Hypothese beweisen kann, weil es nicht möglich ist, die Gesamtheit der damit zu erklärenden und vorauszusagenden Erscheinungen zu beobachten. Daher werden Null-Hypothesen aufgestellt, welche die Bedingung fest-

darauf abzielt, einen steigenden Grad von Allgemeingültigkeit und Erkenntniswert zu erlangen. Theorie und Realität versuchen sich somit in ständig wechselnder Kontrolle zu ergänzen ¹⁾.

Daher entfaltet sich das empirische Forschungsprogramm in zwei Arten von verhaltenstheoretischer Forschung: Zum einen in Richtung der Konstruktion von Verhaltenstheorien ²⁾ und zum anderen in Bezug auf die Anwendung von Verhaltenstheorien.

Das Marketing basiert auf der Anwendung der Verhaltenstheorie ³⁾.

In den auf Anwendung ausgerichteten verhaltenstheoretischen Ansätzen versucht man, mit Hilfe bekannter Kon-

halten, die nicht für wahr gehalten werden. Sie können widerlegt werden. So fordert das Popper-Kriterium, daß empirische Aussagen so gestaltet sein müssen, daß sie an der Erfahrung scheitern können. Jeder Fehlschlag darin, eine Hypothese zu widerlegen, schafft ihre Unterstützung, und für eine Verifikation genügt es, wenn erfolglos genügend ernsthafte Versuche zu ihrer empirischen Widerlegung gemacht worden sind. Dieser "deduktiven Methodik der Nachprüfung" liegt die Erkenntnis zugrunde, daß es sehr leicht ist, Behauptungen zu produzieren, die sich auf einen interessierenden Aspekt der Wirklichkeit beziehen, und zwar wahr, aber ohne jeden Informationsgehalt sind. Vgl. Popper, K. R.: (Forschung) 1966, S. 5, 14 ff.; Albert, H.: (Modell-Platonismus) S. 407 ff.

- 1) Vgl. Köhler, R.: (Theoretische Systeme) 1966, S. 7 ff.
- 2) Mit der Konstruktion von Verhaltenstheorien versucht man, von Beobachtungen über Reize und Reaktionen auszugehen und davon allgemeine Aussagen über die Reaktionsdisposition der menschlichen Organismen abzuleiten. Die Schwierigkeit bei diesem Vorgehen besteht darin, daß man in der Realität die Reizsituation nie richtig abgrenzen und somit unter Kontrolle bringen kann. Vgl. Hunziker, P.: (Überfluß) 1972, S. 53
- 3) Vgl. ebd., S. 54

strukte ¹⁾ von empirisch gesicherten konkreten Reizen auf (noch) unbekannte Reaktionen zu schließen ²⁾, besonders im Bereich des Konsumverhaltens. Hauptanliegen ist dabei die Ermittlung, Abgrenzung und Kontrolle der Validität von Konstrukten *s p e z i f i s c h e r* Bedürfnis- und Angebotsebenen, denn diejenigen, die *a l l g e m e i n e* Aussagen über Reaktionsdispositionen beinhalten, können nicht auf *b e l i e b i g e* Verhaltensweisen und Umweltsituationen übertragen werden, sondern erlauben nur Verhaltensprognosen unter *b e s t i m m t e n* Reiz-Reaktionsbedingungen ³⁾. Der deduktiven Logik entsprechend geht es um die Übertragung der "Wahrheit" von bestimmten Sätzen auf andere.

Für die Einlösung praktischer Erkenntnisinteressen wird dieser Ableitungsprozeß von Verhaltensannahmen bei der Planung künftiger Marketing-Maßnahmen evident, die die Prognostizierung der Zielgruppen-R e a k t i o n e n auf den Einsatz sowie die Ausgestaltung der Kombination der Instrumentenvariablen abwägen muß ⁴⁾. "Sollen Marke-

-
- 1) Zu K o n s t r u k t e n greift man überall dort, wo eine direkte und unmittelbare Anschauung noch nicht oder vielleicht überhaupt nicht möglich ist. Ein Konstrukt ist ein rein theoretisches, zu E r k l ä - r u n g s z w e c k e n eingeführtes Gebilde. Vgl. Heiss, R.: (Bildung von Modellen) 1965, S. 12-36
 - 2) Vgl. Hunziker, P.: (Überfluß) 1972, S. 53
 - 3) Zur Kritik an der Einsetzung von Konstrukten (in die angewandte Verhaltenstheorie), ohne daß deren theoretische und empirische Hintergründe mitreflektiert werden, siehe Hunziker, P.: (Überfluß) 1972, S. 53 f.
 - 4) Vgl. auch ebd., S. 50. Zum Wirkungsverbund der Instrumentenvariablen siehe Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H.: (Marketing) 1971, S. 383-385

ting-Konzeptionen in einem systematischen Entscheidungsprozeß verwirklicht werden, so versteht sich von selbst, daß die Güte dieser Entscheidungen wesentlich von den verfügbaren Marktinformationen, insbesondere der richtigen Prognose des Verbraucherverhaltens abhängt" ¹⁾.

P r o g n o s e n bestehen darin, daß von bekannten allgemeinen Aussagen (Theorien) auf konkrete künftige Ereignisse geschlossen wird ²⁾. Eine Prognose besteht mithin aus der Beschreibung eines generellen Zusammenhanges zwischen Ereignissen (Theorie), der Angabe der Geltungsbedingungen dieser Theorie in Bezug auf das Zustandekommen der Ereignisse sowie aus Informationen über den Eintritt dieser Geltungsbedingungen in der Zukunft ³⁾. Konkret geht es um die Frage, "welche Verhaltensweisen in bestimmten Situationen besonders oft auftreten, warum in denselben Situationen bestimmte Verhaltensweisen häufiger als andere auftreten und warum dieselben Verhaltensweisen unter bestimmten Umständen öfter in Erscheinung treten" ⁴⁾. "Richtig kombiniert lassen sich daraus Schlüsse über den künftigen Eintritt der betreffenden Ereignisse ziehen" ⁵⁾. Je mehr wir beispielsweise über die Gesetzmäßigkeiten der Interaktion von Käufern und Verkäufern in Beratungs- und Verkaufsverhandlungen wissen, desto eher können wir durch eigenes prospektives Handeln den Verlauf und Erfolg dieses Prozesses bestimmen.

1) Meffert, H.: (Käuferverhalten) 1971, S. 327

2) Vgl. Kaplan, A.: (Inquiry) 1964, S. 364 ff.

3) Vgl. Hunziker, P.: (Überfluß) 1972, S. 54

4) Malewski, A.: (Verhalten) 1967, S. 143

5) Hunziker, P.: (Überfluß) 1972, S. 54

Im globalen Anwendungskontext des Marketing versucht die Marktforschung mit Hilfe der Methoden der empirischen Sozialforschung, insbesondere der Beobachtung, der Befragung und des Experiments diejenigen Verhaltensdispositionen¹⁾, deren Befriedigung sich in Angebotsprogramme von Produkten und Dienstleistungen transformieren läßt, systematisch zu erfassen und regelmäßige Zusammenhänge zwischen den vorgegebenen Reizen und erwünschten Konsumentenreaktionen zu beschreiben, zu erklären, vorauszusagen und zu kontrollieren²⁾.

Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit realistischer Erklärungsmodelle des Konsumentenverhaltens.

Im Gegensatz zu einer Theorie, die ein System von Beziehungen zwischen Variablen und Konstrukten ist, die mit beobachteten Regelmäßigkeiten in genau definierter Verbindung stehen, besitzt ein Modell eher den Charakter eines Wegweisers oder Suchvektors. Denkmodelle sind selektierend und erfassen immer nur bestimmte Aspekte, während Theorien einen relativ geschlossenen Bereich der Wirklichkeit umfassen und interpretieren sollen.

Modelle können Analogien, Verbildlichungen, Schemata, heuristische Prinzipien etc. sein. Sie stellen bestimmte Stufen im Wissenschaftsprozess dar und sind ein Bezugssystem des Forschens, d.h. der Suche nach vernünftigen Hypothesen und der Suche nach Prüfungsmöglichkeiten der Hypothesen. Modelle sind mit-

1) Hier als Anlage verstanden, im Sinne einer Bereitschaft und Fähigkeit, bestimmte seelische und körperliche Inhalte des Konsums auszuleben.

2) Vgl. Ruch, F. L./ Zimbardo, P. G.: (Psychologie) 1974, S. 25-28

hin vorläufige Antworten auf bestimmte (vorläufige) Fragen, sind Entwürfe gedachter Beziehungen zwischen hypothetischen Größen. Sie sind formale Lösungsstrukturen von Problemen und bilden, oft in ganz persönlicher und individueller Einsicht begründete Schritte oder Verfahrensvorschriften auf dem Weg zur Theorienbildung ¹⁾.

"Die Bedeutung solcher Modelle für eine bewußt marktorientierte Unternehmensführung besteht darin, daß sie Entscheidungsprämissen der potentiellen Käufer erklären und das absatzrelevante Verhalten prognostizieren" ²⁾.

Angesichts dieser grundlegenden Bedeutung erstaunt es, daß das Marketing bisher nicht auf eine allgemein anerkannte Theorie des Käuferverhaltens zurückgreifen kann. In den verschiedensten Disziplinen wurden Modellvorstellungen entwickelt, die allerdings mit abweichenden Begriffen und Methoden die Determinanten der Kaufentscheidung zu erfassen suchen ³⁾.

Nach dem Komplexitätsgrad der theoretischen Annahmen über das Konsumverhalten lassen sich verschiedene Arten von Käuferverhaltensmodellen unterscheiden ⁴⁾:

-
- 1) Vgl. Ulrich, D.: (Konflikt-Modelle) 1969, S. 4 f.
 - 2) Meffert, H.: (Käuferverhalten) 1971, S. 328; vgl. dazu Überblick bei Sheth, J. N.: (Buyer Behavior) 1967, S. 718 ff.; Kotler, P.: (Behavior Models) 1965, S. 37 ff.; Kühn, R.: (Käuferverhalten) 1969, S. 70 ff.
 - 3) Vgl. Meffert, H.: (Käuferverhalten) 1971, S. 328
 - 4) Nicosia differenziert ähnlich und unterscheidet deskriptive, präskriptive und teleologische Käuferverhaltensmodelle. Meffert trennt die Modelle nach Kriterien industriellen und privaten Käuferverhaltens, nach denjenigen erkenntnistheoretischer Natur und schließlich nach Art der disziplinären Ansätze, die zur Erklärung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge des Käuferverhaltens Ver-

2.2.1. Verhaltensbeschreibungen

Sie bestehen aus statistischen Darstellungen solcher Merkmale, die bei bestimmten Personengruppen ähnlich sind und manche Anknüpfungspunkte zum Konsumverhalten bilden, vor allem solche der Voraussetzung des Konsums, wie etwa Einkommenslage, Alter, Geschlecht etc. ¹⁾. Zwischen den Personenmerkmalen und dem Kaufverhalten müssen sich Beziehungen herstellen lassen, ohne daß dabei aber auf ihre Verursachung eingegangen wird. Bedeutsam sind diese Daten als Kriterien zur Zielgruppenbestimmung vor allem bei der Strategie des konzentrierten und differenzierten Marketing ²⁾. Als Prognosemethode für die Marketing-Praxis bietet sich die über die Zeitdimension erfolgende Extrapolation der Beobachtungsdaten mit Hilfe einer Regressionsanalyse an.

Allerdings ist dieses Vorgehen nur haltbar, wenn alle Einflußfaktoren auch in der Zukunft gleich bleiben ³⁾.

wendung finden. Die hier vorgenommene Einteilung lehnt sich im folgenden an Hunziker an. Vgl. Nicosia, F. M.: (Consumer Decision) 1966, S. 127 ff.; Meffert, H.: (Käuferverhalten) 1971, S. 328 f.; Hunziker, P.: (Überfluß) 1972, S. 55 f.

- 1) Vgl. Freter, H. W.: (Mediasselektion) 1974, S. 64
- 2) Vgl. ebd., S. 62
- 3) Vgl. Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H.: (Marketing) 1971, S. 379-381

2.2.2. Verhaltenserklärungen aufgrund von Reiz-Reaktions-zusammenhängen

Die allgemeinste Formel zur Erklärung menschlichen Verhaltens, bzw. menschlicher Beeinflussung bildet das sogenannte S - R - P a r a d i g m a ¹⁾. Dieses Grundmodell wurde vom klassischen Behaviorismus entwickelt und bringt zum Ausdruck, daß das Individuum aus der Umwelt Stimuli (S) empfängt und darauf sofort oder mit Verzögerung reagiert (R) ²⁾. Der Zusammenhang zwischen Reiz und Reaktion wird dabei nicht aus allgemeinen theoretischen Aussagen abgeleitet, sondern wird lediglich aus dem häufigen Zusammentreffen gleichartiger Ereignisse konstruiert ³⁾ und somit als einfacher A u s l ö s e - m e c h a n i s m u s aufgefaßt. Aus methodischen Gründen werden die i n t r a p e r s o n e l l e n ⁴⁾ Vorgänge ausgeklammert. Modelle dieser Art, die eine Erklärung der Reiz-Reaktions-Disposition sowie des Prozeßcharakters der Entscheidung bzw. des Verhaltens eines Organismus ausklammern, nennt Buzzel ⁵⁾ B l a c k - B o x - M o d e l l e ⁶⁾ (in Gegenüberstellung zu den

1) "A paradigm is essentially a model for asking research questions. Paradigms are partly a matter of broad theoretical perspective, partly a matter of the standard by which such evidence is to be evaluated. In the developmental history of a particular discipline, a certain paradigm may characterize the outlook of one or more generations of scientists". Jones, E. E./Gerard, H. B.: (Social Psychology) 1967, S. 46

2) Vgl. Klis, M.: (Manipulation) 1970, S. 38

3) Vgl. Hunziker, P.: (Überfluß) 1972, S. 59

4) Vgl. Lersch, Ph.: (Person) 1966, S. 54

5) Vgl. Buzzel, R. D.: (Models and Marketing) 1964, S. 206 ff.

6) Zum kybernetischen Konzept des "Schwarzen Kastens" vgl. Beer, St.: (Kybernetik) 1967, S. 67 ff.

echten Verhaltensmodellen). In Anlehnung an die Betrachtung der Kybernetik sehen sie z.B. die absatzpolitischen Maßnahmen der Unternehmung als **I n p u t** und die Reaktionen der Käufer als **O u t p u t**, d.h. sie arbeiten ausschließlich mit solchen Variablen, die einer Beobachtung von außen zugänglich sind ¹⁾.

"Durch Manipulation des Inputs wird versucht, Regelmäßigkeiten des Input-Output-Zusammenhangs zu finden, ohne die Funktionsweise im Inneren (des Käufers) zu kennen" ²⁾. Daß nicht alle Konsumenten auf einen bestimmten Reiz, also auf ein konkretes Produktangebot, eine Verpackung, einen Werbeimpuls etc., **g l e i c h** reagieren und der Konsument sein Reaktionsverhalten gegenüber einem gleichbleibendem Angebot ändern kann, wird **l e r n t h e o r e t i s c h** durch die **R e a k t i o n s k o n d i t i o n i e r u n g** (classical conditioning) und die **i n s t r u m e n t e l l e K o n d i t i o n i e r u n g** (operant conditioning) ³⁾ erklärt. Diese Ansätze sollen hier aber nicht im einzelnen referiert werden.

-
- 1) Vgl. Meffert, H.: (Käuferverhalten) 1971, S. 328 f. Diese rein beobachtende Betrachtungsweise des klassischen Behaviorismus ist aus seinem Selbstverständnis heraus zu sehen, sich im Zeitpunkt seiner Etablierung zunächst als Antithese bis zu der dahin vorherrschenden "introspektiven" Psychologie darzustellen.
 - 2) Schulz, R.: (Kaufentscheidungsprozesse) 1972, S. 36
 - 3) Vgl. dazu insbesondere Skinner, B. F.: (Human Behavior) 1953, S. 297 ff.; Homans, G. C.: (Elementarformen) 1968, S. 26 ff.; Eyferth, K.: (Lernen als Anpassung) 1964, S. 76 ff.; Ruch, F. L./ Zimbardo, P. G.: (Psychologie) 1974, S. 168-170; Legewie, H./ Ehlers, W.: (Moderne Psychologie) 1972, S. 204-229; Lunzer, E. A. (Hrsg.): (Verhalten) 1974, bes. S. 15-96, passim; Haseloff, O. W./Jorswieck, E.: (Lernen) 1971, passim; Bergius, R.: (Lernpsychologie) 1971, S. 18-42, passim; Correll, W.: (Verhaltenspsychologie) 1971, S. 65 ff.; ders.: (Pädagogische Psychologie) 1973, S. 54 ff.; Hilgard, E. R./ Bower, G. H.: (Lerntheorie) 1973, S. 66-170

Genügen diese Modelle f o r m a l auch den Anforderungen der (behavioristischen) Beobachtung, so erweist sich im Hinblick auf eine feingesteuerte Einflußnahme die Abgrenzung und Zurechenbarkeit einzelner Reize als Bedingung der Konsumentenreaktionen als sehr schwierig.

2.2.3. Verhaltensklärungen aufgrund von Zielorientierungen

Der Inhalt dieser Modellart unterscheidet sich von dem der letzteren durch das A u s m a ß, in dem ein bestimmter Mechanismus der Käuferreaktion erkannt und explizit dargestellt wird ¹⁾. Im Gegensatz zu den Black-Box-Modellen kann man hier von e c h t e n V e r h a l t e n s - m o d e l l e n sprechen, die den Verzicht auf die Analyse intrapersoneller Aspekte aufgeben und damit die rein behavioristische Betrachtungsweise verlassen.

Um die Ursachen des menschlichen Verhaltens zu erfassen und zu erklären, besteht in den modernen psychologischen Theorien Einigkeit über die Notwendigkeit, Aussagen über den Charakter und die Funktionsweise des Organismus (O) abzuleiten ²⁾, also die S-R-Beziehung zum S-O-R-Paradigma auszuweiten.

1) Vgl. Meffert, H.: (Käuferverhalten) 1971, S. 328; Schulz, R.: Kaufentscheidungsprozesse) 1972, S. 36

2) Diese Größen und Prozesse werden als i n t e r v e - n i e r e n d e V a r i a b l e n bezeichnet, da sie sich zwischen die u n a b h ä n g i g e V a r i a - b l e (meist ein Reizelement aus der Umwelt (S)) und die a b h ä n g i g e V a r i a b l e (meist ein Aspekt des Verhaltens - eine Reaktion (R)) schieben und sowohl (selektiv) die Reizwahrnehmung wie damit auch die Reaktion des Individuums determinieren. Intervenierende Variablen (I.V.) sind z.B. Einstellungen, Präferenzen, Persönlichkeitsmerkmale etc. Oft werden I.V. und hypothetische Konstrukte synonym

Betrachtet man nun den Konsumenten als ein informationsgewinnendes und -verarbeitendes Verhaltenssystem, so finden z w i s c h e n den über die Eingabeeinheiten (Rezeptoren) empfangenden Reizen aus der Konsumumwelt und den über die Ausgabeeinheiten (Effektoren) realisierten Reaktionen "Transformationen" statt, die von einer Reihe i n t e r v e n i e r e n d e r Größen und Prozesse ¹⁾ bestimmt werden und als gespeicherte Informationen die bisherigen Erfahrungen des Konsumenten widerspiegeln, die dann als V e r h a l t e n s - p r ä m i s s e n in einer konkreten Kaufsituation wirksam werden (können).

Diese Vorgänge versucht man explizit mit den Modellen des dritten Typs zu erhellen und damit die Black-Box transparent zu machen. Auch hier läßt sich jedoch eine Hypothese oder Theorie nur durch Bezugnahme auf die beobachtbaren Stimuli und Reaktionen verifizieren oder falsifizieren ²⁾. "Die Überprüfbarkeit einer theoretischen Aussage hängt deshalb in starkem Maße davon ab,

verwendet; streng genommen sind I.V. jedoch isomorphe Transformationen beobachteter Daten, während hypothetische Konstrukte darüber hinaus zusätzliche Bedeutungsinhalte (surplus meaning) enthalten. Die I.V. nehmen Bezug auf die Stimuli und Reaktionen des Käufers, wohingegen mit Hilfe der hypothetischen Konstrukte eine Kennzeichnung des Organismus versucht wird. Der Begriff M o t i v stellt z.B. ein hypothetisches Konstrukt dar, dessen empirisches Äquivalent nicht beobachtbar ist.

- 1) Vgl. Hull, C. L.: (Behaviour Theory) 1943; Tolmann, E. C.: (Purposive Behaviour) 1932; ders. (Principles) 1959; Lunzer, E. A. (Hrsg.): (Verhalten) 1974, S. 67; Müller, A. A.: (Konsumentenverhalten) 1971, S. 36; Schulz, R.: (Kaufentscheidungsprozesse) 1972, S. 37
- 2) Vgl. Schulz, R.: (Kaufentscheidungsprozesse) 1972, S. 37

wie groß der Anteil beobachteter Objekte, Ereignisse oder Prozesse ist, auf die in einem Modell Bezug genommen wird".¹⁾

Da es sich beim Konsumentenverhalten und insbesondere bei komplexen Kaufentscheidungen hauptsächlich um kognitive Prozesse, d.h. um Erkenntnisvorgänge der Wahrnehmung, des Denkens und Lernens etc. handelt, ist die Verwendung hypothetischer Konstrukte, wie etwa Motive u.a. unerlässlich²⁾.

Im Lichte der menschlichen Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsaktivitäten trifft diese Feststellung in erster Linie für *i n n o v a t i v e* (echte) Entscheidungen mit den sie konstituierenden Phasen der Problemerkennntnis, der Alternativensuche, der Bewertung, Entscheidung und Kontrolle zu. Dagegen "überspringt" das *h a b i t u e l l e* (Routine-)verhalten eine Umstrukturierung des Reizfeldes und verzichtet auf ein Handeln als Folge *n e u* gewonnener Einsicht. Stattdessen greift es auf ein auf Erfahrung oder Analogieschluß gebildetes kognitives Programm³⁾ zurück⁴⁾. Im Extremfall übernimmt das Individuum *r e f l e x i o n s l o s* Fremderfah-

1) Schulz, R.: (Kaufentscheidungsprozesse) 1972, S. 37

2) Ebd., S. 38

3) "A program is a detailed prescription or strategy that governs the sequence of responses of a system to a complex task environment". Simon, H. A.: (Shape of Automation) 1965, S. 59

4) Vgl. Katona, G.: (Verbraucher und Unternehmer) 1960, S. 57-58; Kirsch, W.: (Betriebswirtschaftslehre) 1974, S. 114-121; Rüttinger, B./ v. Rosenstiel, L. Molt, W.: (Motivation wirtschaftlichen Verhaltens) 1974, S. 137 ff.; Schulz, R.: (Kaufentscheidungsprozesse) 1972, S. 30-32; Meffert, H.: (Käuferverhalten) 1971, S. 326-353

rungen und Verhaltensweisen von (präferierten) Bezugspersonen ¹⁾. Konsumenten- und Kaufverhalten kommt somit durch die Bildung neuer und aufgrund bestehender kognitiver Programme zustande; das gilt mit Einschränkungen auch für das i m p u l s i v e Kaufverhalten ²⁾.

Der Schwerpunkt der Verhaltensklärung liegt hier auf allgemeinen Aussagen über persönlichkeitsinterne Dispositionen, auf bestimmte Reizangebote anzusprechen. Dabei versucht man die Einstellungen und/oder Kaufabsichten als Teile des Lernsubsystems der Individuen zu erfassen ³⁾ und in der Praxis mit Hilfe von spezifischen Sozialtechniken (z.B. Werbung, Promotions) zu modifizieren.

Die Konsumenten werden damit als Träger von Bedürfnissen, Motiven, Einstellungen etc. charakterisiert, und ihre Kaufhandlungen werden als angestrebte Zielverwirklichungen aufgefaßt ⁴⁾, die von der Unternehmensseite her zu erfüllen sind. Zu berücksichtigen ist jedoch, daß der Kaufentscheid in seiner Gesamtheit im sozialen Feld - nicht außerhalb dieser Kräfte stattfindet ⁵⁾.

-
- 1) Die Übernahme fremder Verhaltensweisen schließt natürlich ein b e w u ß t e s Entscheidungsverhalten nicht aus, wenn etwa durch Verhaltensbeobachtung anderer Konsequenzen für das eigene erfolgreiche Verhalten abgeleitet werden (stellvertretende Verstärkung) oder eine Macht- bzw. Autoritätskonstellation vorliegt. Vgl. auch Kirsch, W.: (Betriebswirtschaftslehre) 1974, S. 127-132
 - 2) Vgl. Kuhlmann, E.: (Impulsives Kaufverhalten) 1974
 - 3) Zu einer möglichen Untergliederung des Lern-Subsystems als Teilbereich des gesamten individuellen Steuerungssystems vgl. Howard, J. A./ Sheth, J. N.: (Buyer Behavior) 1969, S. 94 ff.
 - 4) Vgl. Hunziker, P.: (Überfluß) 1972, S. 56
 - 5) Vgl. Lewin, K.: (Feldtheorie) 1963, S. 271; Mey, H.: (Anwendung des Feldbegriffes) 1965, S. 58-166

Als soziales Wesen ist der Einzelne Ausgangspunkt wie Empfänger von Wirkungen, weshalb auch der Verbraucher als "Produkt unzähliger sozialer Kontakte" ¹⁾ begriffen werden muß. Motive, Einstellungen und Erwartungen als kaufentscheidende Determinanten nur aus der individuellen Psyche der Person heraus erklären zu wollen, würde modelltheoretisch zwar zu eleganten Lösungen, praxisbezogen aber zu völlig unrealen Forderungen führen ²⁾. So sind in die Überlegungen nicht nur die individuellen Informationsprozesse über Kaufalternativen und deren Konsequenzen oder Erwartungen, die personenabhängigen Erfahrungen aus früheren Käufen sowie die im einzelnen begründeten Wertprämissen mit-einzubeziehen sondern auch das soziale Meinungs-, Einstellungs- und Normengefüge ³⁾, die Kaufbeeinflussung Dritter (change agents) sowie schließlich die "Mitwerbung" durch Konkurrenzangebote (spill over effects).

Das Kaufverhalten wird also in der Realität durch mehrere intra- und interpersonelle Variablen gleichzeitig determiniert und kann nicht als ein additiv-mechanistisches Zusammenwirken aufgefaßt werden.

Das impliziert für die Marktanpassung und -gestaltung Schwierigkeiten in der Reiz-Wirkungsabgrenzung, -zurechen-

1) Katz, D.: (Sozialpsychologie) 1951, S. 335

2) Vgl. auch Haunss, P.: (Kauf- und Absatzentscheidungen) 1973, S. 55

3) Vgl. Roth, E.: (Einstellung) 1967, S. 70 ff.

barkeit und -erfolgskontrolle ¹⁾ aber zugleich auch Chancen zur Zielgruppenbildung und zur Schaffung von Leitbildern und Images für Personenmehrheiten auf der Basis einer vereinfachten psychologischen Bewältigung des Reizangebots ²⁾.

Da für einen Einschluß aller Wirkungsfaktoren noch keine befriedigenden Lösungsalgorithmen bestehen ³⁾, bedient man sich vor allem in der Praxis heuristischer Prinzipien ⁴⁾ und begnügt sich damit, daß mit erheblich geringeren Informationskosten in der Mehrzahl der Fälle zwar keine optimale, wohl aber eine befriedigende Lösung gefunden werden kann. Aus modelltheoretischer Sicht wird

-
- 1) Da viele Einflußfaktoren nicht kontrollierbar sind und als unabhängige wie abhängige Variablen zugleich auftreten, können die Entscheidungen zur Erklärung einzelner Verhaltenssegmente aufgrund der Komplexität und Differenziertheit der menschlichen Antriebsstruktur nur schlecht definiert bzw. strukturiert werden. "Das gilt um so mehr, wenn auch die Problemdefinition selbst nur fragmentarisch und wenig präzise gegeben ist und erst im Laufe des Problemlösungsprozesses präzisiert werden muß". Kirsch, W.: (Betriebswirtschaftslehre) 1974, S. 115. So sind Definition und Lösung des Problems oft ineinander übergehende Prozesse; vgl. ebd., S. 118
 - 2) Vgl. dazu Spiegel, B.: (Meinungsverteilung) 1961, S. 29-49; Berth, R.: (Verbraucherbeeinflussung) 1963, S. 116-157; Kleining, G.: (Imageforschung) 1959, S. 198-212; Hansen, U.: (Stilbildung) 1969, S. 83-140; Boulding, K.: (Leitbilder) 1958; Johannsen, U.: (Image) 1968; Bergler, R.: (Firmenbild) 1963; Müller, G.: (Image) 1971
 - 3) Vgl. Meffert, H.: (Marketing-Mix) 1973, S. 66
 - 4) Vgl. ebd., S. 67; Kirsch, W./ Bamberger, I./ Gabele, E./ Klein, H. K.: (Logistik) 1973, S. 408; Kirsch, W.: (Betriebswirtschaftslehre) 1974, S. 116 ff.

damit aber die empirische Gültigkeit der Isomorphie zwischen "Abbildung" und Kaufverhalten als Erfahrungsgegenstand eingeschränkt. Hier bessere Lösungen zu finden, bleibt Verpflichtung des jeweiligen Modellansatzes und der Modelloperationalität.

Möglichkeiten dazu finden sich in einer zu vertiefenden Integration der einzelnen Modelle, Ansätze und der für die Erklärung des Konsumentenverhaltens relevanten allgemeinen Theorien ¹⁾. Meffert versucht diese Integration unter zwei Aspekten voranzutreiben: Einmal mit Hilfe einer umfassenden, alle wichtigen Variablen einschließenden Typenbildung des Käuferverhaltens und zum anderen mittels einer Prozessanalyse der Kaufentscheidung, welche die Bedeutung der verschiedenen Variablen und deren funktionale Verknüpfung im Zeitablauf aufzeigt ²⁾.

Zur Typenbildung sind Variablen heranzuziehen, die einzelne Käufer bzw. Gruppen von Käufern in der Weise beschreiben, daß eindeutige Rückschlüsse auf das zu erwartende Kaufverhalten möglich sind. So hat die Diffe-

1) Einer Einteilung Mefferts zufolge, lassen sich die Modelle des Käuferverhaltens je nach ihrer disziplinären Herkunft folgendermaßen gliedern:

- (1) Ökonomisch-orientierte Modelle (Grundmodell der Haushaltstheorie sowie deren Erweiterungen)
- (2) Psychologisch-orientierte Modelle (Dynamische Motivtheorie, lernpsychologische Modelle, Dissonanzmodelle, risikothoretische Ansätze)
- (3) Soziologisch-orientierte Modelle (Referenzgruppenmodelle, Meinungsführer und zweistufige Kommunikationsmodelle)

Vgl. Meffert, H.: (Käuferverhalten) 1971, S. 326-353.

Vgl. dazu auch Rüttinger, B./ v. Rosenstiel, L./ Molt, W.: (Motivation wirtschaftlichen Verhaltens) 1974, S. 132-176

2) Vgl. Meffert, H.: (Käuferverhalten) 1971, S. 347

renzierung zwischen gewohnheitsmäßigen, kognitiven, impulsiven, preisbewußten, emotionalen und neuen, noch nicht stabilisierten Käufern weitgehende Anerkennung gefunden. Weiterhin lassen sich z.B. alle M o t i v - s c h i c h t e n zur Typenbildung verwenden, aber auch die einzelnen M a r k e t i n g - A k t i v i - t ä t e n, wobei sich dann qualitäts-, werbe-, preis- und betriebsformen- b e w u ß t e Käufer abgrenzen lassen. Bei empirischer Bestätigung dieser Käufertypen in genügend großer Zahl auf abgegrenzten Märkten scheint es plausibel, im Marketing-Mix der Unternehmungen bestimmte Strategien als d o m i n a n t hervorzuheben ¹⁾.

Die Prozeßanalyse betrachtet das Käuferverhalten nicht mehr nur als das Ergebnis eines Wahlaktes, sondern berücksichtigt die Gesamtheit der informationsverarbeitenden Vorgänge v o r u n d n a c h dem Kaufakt ²⁾.

Ausgangspunkt dazu bilden die i n t e r n e n Variablen, wie Motive, Attitüden, kognitive Programme etc. sowie die e x t e r n e n, die die verschiedenen absatzpolitischen Instrumente, die interpersonalen Beziehungen, die Art der Informationskanäle, das Einkommen und natürlich die Art des Produkts oder der Dienstleistung umfassen ³⁾.

Von dieser Neuorientierung aus versucht die vorliegende Arbeit im Rahmen der speziellen Betriebswirtschaftslehre,

1) Vgl. Meffert, H.: (Käuferverhalten) 1971, S. 347 f.

2) Vgl. ebd., S. 349; Nicosia, F. M.: (Consumer Decision) 1966; Schulz, R.: (Prozeßmodelle) 1971

3) Vgl. Meffert, H.: (Käuferverhalten) 1971, S. 349

der Bankbetriebslehre, einen Beitrag zur Erklärung des Käuferverhaltens in Abhängigkeit zu der sozialen Interaktion zwischen der Kundschaft und dem Verkaufspersonal zu leisten. Damit fällt die Studie in den Absatzbereich dieser Disziplin und berührt dort im Kommunikations-Mix vornehmlich die Situation und Fragestellungen des personengebundenen Verkaufs, lateral aber auch manche Probleme des Distributions-Mix von Bankdienstleistungen. Sie untersucht den personalen Verkaufsvorgang im Hinblick auf seine vorgelagerten, sozial-dyadischen und nachgelagerten Wirkungskomponenten sowie auf Möglichkeiten einer verbesserten Effizienz dieses absatzpolitischen Instruments und unterwirft ihn damit auch - im Sinne der obigen Forderung - einer Prozeßanalyse.

Schwerpunktmäßig soll dabei ein in der traditionellen Verkaufsliteratur und -pragmatik bisher vernachlässigter Aspekt herausgearbeitet und systematisiert werden: Das im Verkaufsvorgang gegenseitig aufeinander bezogene Verhalten und eine entsprechende wechselseitige Beeinflussung der beiden Partner, des Verkäufers wie des Kunden ¹⁾. Das mag in besonderem Maße für die Kreditinstitute gelten, deren Selbstverständnis zu lange in der Vorstellung "der Institution des königlichen Kaufmannes" verhaftet geblieben war und auch heute - fast zwanzig Jahre nach der Öffnung zum breiten Massenpublikum ²⁾ -

1) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 49

2) Das Erschließen breiter Bevölkerungsschichten als attraktive Marktpartner zur Refinanzierung der Kreditinstitute wurde möglich sowohl durch den Abbau einiger restriktiver Verordnungen, wie durch die Aufhebung der Zinsverordnung vom 1.4.1967, durch die Freigabe der Werbung vom 1.2.1957 und durch den Fortfall der Bedürfnisprüfung vom 10.7.1958 als auch besonders durch die stetige Zunahme der Arbeitnehmerereinkommen, um deren "vagabundierende" Kaufkraft sich die Konsumgüter- und Dienstleistungsindustrie gleichermaßen bemühte.

noch vielfach in einer reservierten Vornehmheit ¹⁾ zu entdecken ist, deren Verhaltensstil man als restringiert bezeichnen könnte. Prospektives Handeln, Beratung und Motivierung des Kunden von sich aus sowie das Denken in Rollenübernahmen, d.h. die Erwartungen der Kunden zu erkennen versuchen und in die situative Planung des Verhaltens und der Offerte mitaufzunehmen, um eine gemeinsame Kooperationsbasis zu finden, sind erst in jüngster Zeit Gegenstand der Reflexion und der absatzpolitischen Handlungsstrategien geworden.

3. Ansätze der Behavioral Sciences im Marketing der Kreditinstitute

3.1. Veränderung und Differenzierung der Kundenbedürfnisse

Wurde bisher der verhaltenswissenschaftliche Ansatz sowie seine Begründung und Entwicklung erst allgemein und dann schwerpunktmäßig im Kontext des Marketing dargestellt, ohne das Absatzspektrum der Kreditinstitute explizit zu erwähnen, so deshalb, weil in der deutschsprachigen bankbetrieblichen Literatur bis heute erst wenige Beiträge dieser Art zur Bestimmung, Erklärung und Prognose des für den Absatzmarkt der Kreditinstitute typischen Kundenverhaltens vorliegen, zum anderen um zu zeigen, daß auf den verschiedensten wirtschaftswissenschaftlichen Gebieten die integrative Ausrichtung über die Einzeldisziplinen sowie deren funktionelle und institutionelle Teildisziplinen hinweg generelle Gültigkeit erlangt hat und für alle Träger betriebswirtschaftlicher Aufgabenerfüllung von Bedeutung ist.

1) Vgl. Cramer, J. E./ Team, R.: (Banken) 1972, S. 19

Länger als ihre Nachbardisziplinen war die Bankbetriebslehre aus ihrer traditionellen Gesinnung heraus um eine Abgrenzung als eigenständige "Zweiglehre" bemüht und bestrebt, das überkommene Paradigma der bankbetrieblichen Arteigenheiten zu konservieren ¹⁾. Beiträge zum Kundenverhalten, das spezifisch durch die Dienstleistungen der Kreditinstitute determiniert wird, stammten in der Regel aus anderen Disziplinen als der Bankbetriebslehre ²⁾ und beschäftigten sich vornehmlich mit dem Sparen als Konsumalternative.

Erst die Tendenz zur Analyse der Bankbetriebe unter Marketinggesichtspunkten, wie sie etwa von Cramer, Loos, Penzkofer und Weiss eingeleitet wurden, läßt eine erste Besinnung auf den Bankkunden als psycho-soziale Erlebnis- und Verhaltenseinheit erkennen ³⁾.

Es ist übrigens festzustellen, daß mehr formalwissenschaftliche Ansätze, d.h. die schon erwähnten "Interdisziplinen", als diejenigen verhaltenswissenschaftlicher Art die bankbetriebliche Forschung bestimmen.

-
- 1) Vgl. Siegert, Th.: (Bankbetriebliche Leistungen) 1974, S. 22
 - 2) Vgl. dazu Erikson, E. H.: (Gesellschaft) 1965; Heinemann, K.: (Soziologie des Geldes) 1969; Hoepfner, G./ v. Knorring, E./ v. Rosenstiel, L.: (Konsum- und Sparverhalten) 1972; Hörning, K. H.: (Konsumsoziologie) 1970; Paschke, W.: (Persönliches Sparen) 1961; Rüttinger, B./ v. Rosenstiel, L./ Molt, L.: (Motivation wirtschaftlichen Verhaltens) 1974; Katona, G.: (Massenkonsum) 1965; Schmölders, G.: (Psychologie des Geldes) 1966; ders.: (Umgang mit Geld) 1969; Wiswede, G.: (Motivation) 1973
 - 3) Vgl. Cramer, J. E.: (Marketing) 1970; ders./ Penzkofer, P.: (Produkt-Management) 1970; Cramer, J.E./ Team, R.: (Banken) 1972; Iseli, E.: (Marketing) 1968; Lehner, H.: (Systemtheorie) 1973; Loos, N.: (Marktpolitik) 1969; Penzkofer, P.: (Marketing) 1970; Schuster, L.: (Bankmanagement) 1973; Weiss, U.: (Marktforschung) 1966

Das wird angesichts der ungeahnten Erweiterung des Betriebs- und Geschäftsumfanges sowie der Geld- und Kapitalmarktexpansion verständlich, die theoretisch-deduktive Analysen sowie die Entwicklung deterministischer Modelle zur optimalen Liquiditäts- und Sicherheitsplanung unumgänglich macht ¹⁾. Andererseits wird der Geschäftserfolg in unserem Wirtschaftssystem auf dem Markt durch die Vielzahl kleiner und mittlerer Einkommensbezieher bedingt, deren Einlagen das Refinanzierungspotential für die Industrie- und Gewerbefinanzierung bilden und die selbst als potentielle Nachfrager von Bankdienstleistungen ebenfalls das Aktivgeschäft - je nach Geschäftsstruktur der einzelnen Kreditinstitute - zum Teil wesentlich mitbestimmen.

Es erstaunt daher, daß man dieses Kundenreservoir bisher nur unzureichend analysiert und die Wirkungen des eigenen absatzpolitischen Verhaltens keiner entsprechenden Rückmeldung unterzogen hat, daß die Banken zwar von Partnerschaft reden, aber kaum etwas über ihre Kunden wissen, noch sich intensiver bemühen, ihre Identität offenzulegen, d.h. ihr einzel- und marktwirtschaftliches Verhaltenssystem für die Mengenkundschaft besser interpretierbar und überschaubar zu gestalten. Es dürfte daher eine der rentabelsten Investitionen der kommenden Jahre für die Kreditinstitute werden, mehr Wissen über ihre Kunden, deren Bedürfnisse, Motive, Einstellungen und Probleme zu erlangen und sich in ihrem absatzpolitischen Instrumentarium "kundennah" zu präsentieren ²⁾.

1) Vgl. Glow, G.: (Entwicklung der Bankbetriebslehre) 1971, S. 91

2) Vgl. auch Cramer, J. E./ Team, R.: (Banken) 1972, S. 13

Neben dem angebotenen Leistungsinhalt gilt das besonders auch für die Art und Möglichkeit, mit der die bankbetrieblichen Leistungen an die Kunden herangetragen werden. Schlagwortartig kann hier von einem Marketing der Distributionsform gesprochen werden, d.h. von einer auf den Markt gerichteten und ihm gerechten Gestaltung und Wandlung der Distributions- bzw. Erscheinungsform ¹⁾.

Die aus diesem Zusammenhang abgeleitete Forderung nach erweiterter Informationsgewinnung und besserer Gestaltung ist unter zwei Aspekten des marktwirtschaftlichen Wandels zu sehen: Einmal ist die Verschärfung des Wettbewerbs um die frei verfügbaren Masseneinkommen durch den industriellen sowie den Dienstleistungssektor - und dort besonders untereinander - zu berücksichtigen, andererseits hat sich auch die Bedarfsstruktur am Markt geändert und ist differenzierter geworden.

Mit der Entwicklung zur Wohlstandsgesellschaft und Tendenzen der Egalisierung des Lebensstils sowie einer Vergrößerung der Entscheidungsfreiheit der Verbraucher ²⁾ sind die Vitalbedürfnisse der Konsumenten ³⁾ in beachtlichem Maße aus dem Vordergrund der Affektivität zurückgetreten ⁴⁾. So werden die Bedarfsvorstellungen und Kaufakte der Konsumenten immer weniger von zurückgemeldeten

1) Vgl. Müller, A. A.: (Konsumentenverhalten) 1971, S. 6

2) Vgl. Katona, G.: (Macht des Verbrauchers) 1962, S. 23

3) Vgl. dazu Hofstätter, P. R.: (Psychologie) 1960, S. 50. Zur Bedürfnisklassifikation und -abgrenzung siehe in diesem Zusammenhang auch: Schrader, K.: (Grundlagen des Marketing) 1971; Haunss, P.: (Kauf- und Absatzentscheidungen) 1973, S. 85 ff.; Rüttinger, B./ v. Rosenstiel, L./ Molt, W.: (Motivation wirtschaftlichen Verhaltens) 1974; Hunziker, P.: (Überfluß) 1972, S. 9-47

4) Vgl. Gehlen, A.: (Urmensch und Spätkultur) 1956, S. 56

Mangelzuständen des Organismus bestimmt, sondern mehr von jenen der "Hintergrunderfüllung" ¹⁾, also von den sozialen und ego-nahen Motiven, deren Dynamik und Plastizität offenbar keine engen Grenzen kennen ²⁾, wie Hillmann bemerkt.

Die sozial überformte Bedarfsstruktur der Angehörigen hoch-industrialisierter Großgesellschaften umschließt somit zunehmend Güter und Dienstleistungen, die der Erlangung von Geltung, Ansehen und Anerkennung ³⁾ ("augenfälliger Konsum" ⁴⁾) und dem Streben nach Lebensfülle und vielfältigen Genußformen ⁵⁾, nach autonomer Daseinsgestaltung und nach Selbstverwirklichung dienen. ⁶⁾

Dabei entspricht der fortschreitenden Verfeinerung konsumptiver Verhaltensweisen eine raffinierte Auffächerung der wachsenden Angebote an Konsumgütern und Dienstleistungen, deren Besitz und Verbrauch oder Inanspruchnahme ⁷⁾ zugleich soziale Chancen einer neuen Differenzierung der

1) Vgl. Gehlen, A.: (Urmensch und Spätkultur) 1956, S. 56

2) Vgl. Hillmann, K. H.: (Konsumentenverhalten) 1971, S. 18, 121

3) Nach Hillmann liegt diesem Streben eine durch verstärkte gesellschaftliche Dynamik und Mobilität bewirkte Statusunsicherheit zugrunde, die das Konsumentenverhalten immer mehr zu einem Ausdrucksfeld der Geltungs- und Prestigemotive werden läßt. Vgl. Hillmann, K. H.: (Konsumentenverhalten) 1971, S. 20; Rinsche, G.: (Der aufwendige Verbrauch) 1961, S. 127 ff.; Scherhorn, G.: (Konsumtheorie) 1960, S. 32

4) Vgl. Neuhauser, G.: (Konsumneigung) 1964, S. 33; Leibenstein, H.: (Effekte in der Konsumentennachfrage) 1966, S. 235 ff.; Kreikebaum, H.: (Investitionsverhalten) 1960; Riesmann, D./ Denney, R./ Glazer, N.: (Masse) 1972

5) Vgl. Voigt, B.: (Genuß) 1972, S. 3-25

6) Vgl. Hillmann, K. H.: (Konsumentenverhalten) 1971, S. 20 f.

7) Vgl. ebd., S. 20

Gesellschaft eröffnen ¹⁾. In diesem Prozeß der Angebots- und Bedarfsdifferenzierung ist die Nachfrage nach Produktionsgütern wechselseitig mit solchen nach Dienstleistungen verflochten. So bedeutet heute das immense **V e r l a n g e n n a c h T e r t i ä r e m** ²⁾ in der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Komplexität unseres Daseins eine Reduktion eben dieser Vielfalt und Unüberschaubarkeit durch die funktionelle Aufgliederung eigenen Handelns und damit die Übertragung von **V e r a n t w o r t u n g a u f D r i t t e**, beinhaltet also den Wunsch, **k o m p l e t t e P r o b l e m - l ö s u n g e n** kaufen zu können. Dieses Verhalten wird im Handel, im Versicherungswesen und besonders auch im **B a n k e n s e k t o r** sichtbar.

Die Ausdifferenzierung verfeinerter, aber auch komplexer Kundenbedürfnisse verweist auf eine Parallele zu den Vereinigten Staaten, deren Erfahrungen auf dem Gebiet kundenorientierter Bankpolitik nun der europäische Kontinent - mit der üblichen Zeitverzögerung - zu durchlaufen beginnt.

In den USA wurde der Marketing-Gedanke ³⁾ als Geschäftsphilosophie und Methode von den Banken erst relativ spät vom Handel und der Industrie übernommen, bedingt durch den zusehends stärker werdenden Konkurrenzdruck der Nicht-Banken i.e.S. (non-bank financial organizations), die das nationale Bankengeschäft (financial business) der Kreditinstitute von 53 % im Jahre 1900 auf 34 % 1952 herabdrück-

1) Vgl. Zahn, E.: (Soziologie der Prosperität) 1964, S. 81 ff.

2) Vgl. Fourastié, J.: (Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts) 1969, S. 244 f.

3) Zur Entwicklung des Marketing-Gedankens und seiner begrifflichen wie inhaltlichen Ausformung siehe Bartels, R.: (Crisis in Marketing) 1974, S. 73-76

ten ¹⁾. "Unencumbered by tradition and history, t h e s e organizations have often been more ready to use consumer-oriented marketing techniques to inform and educate commercial and retail customers about their services. ... Responding to this drop in their impact on the nation's financial affairs, banks finally began to make use of the marketing techniques which had previously been felt i n - a p p r o p r i a t e to their conservative image" ²⁾.

Doch nach einem anfänglichen Enthusiasmus in der Aufbau- phase und ersten Erfolgen, sah man sich bald einer Reihe von Problemen, Mißverständnissen und enttäuschten Kunden- erwartungen gegenüber. Das Image der Banken entsprach nicht mehr den gewandelten Kundenvorstellungen, da man von Seiten der Banken in der Methodenwahl der Marketing- Aktivitäten einem Stil verhaftet geblieben war, der nur noch bedingt dem konsumorientierten und außengeleiteten Verbraucherbewußtsein Rechnung trug.

Heute gelten diese Schwierigkeiten nur als zum Teil über- wunden, da die Banken ja nicht nur innerhalb ihrer Bran- che, sondern auch r e l a t i v im gesamten marktwirt- schaftlichen Konkurrenzfeld auf ihren Verhaltensstil, die Ausprägungen ihrer Angebotsform etc. sowie auch auf Alter- nativmöglichkeiten der Einlage oder Kreditnahme hin ver- glichen werden. Positiv erlebte Innovationen auf anderen Gebieten sind durchaus in der Lage, das Attraktionsniveau der Kontrahierungsbedingungen zu den Kreditinstituten zu

1) Vgl. Grossack, M. M.: (Humanized Bank Marketing) 1971, S. 1

2) Ebd., S. 1. Sperrdrucke im Zitat eigene Hervorhebungen des Verfassers. Zur Wandlung des Gesellschafts- und Verbraucherbewußtseins siehe auch Riesmann, D./ Denney, R./ Glazer, N.: (Masse) 1972, S. 137-174

senken, das dann im Sinne einer Standard-Anpassung ¹⁾ so weit wieder angehoben werden muß, bis es dem Anspruchsniveau der Kunden gerecht wird.

"Up until now, a lack of this consumer-oriented philosophy has hurt bank profits and has put credit unions, loan companies, mutual funds, and private investment counselors in more advantageous positions. The goal of ... bank marketing is to make consumers more responsive to the bank itself as a financial guardian and counselor" ²⁾. "Most retail customers in the large city commercial banks are made to feel like numbers on the bottoms of their checks. Banks need humanization in their everyday functioning at the inter-personal-level. Banks are chilly, and they must become warm; they are aloof, and they must become personable. Bank advertising has warmed, but banks are still cold and aloof. People want personal relationship with their banks, but in actual practice these relationships donot exist" ³⁾.

Diese Diskrepanz zwischen dem tatsächlichen Verhaltensprofil der Banken und dem von den Kunden erwünschten scheint angesichts der zunehmenden Automation im Bankwesen noch größer zu werden, obwohl gerade die Technologie dazu bestimmt ist, das Personal zu entlasten und Freiräume für eine Intensivierung der menschlichen Kontakte zu schaffen. "A sense of frustration and resentment takes place when improved technological advancements make the same mistake that tellers, proof operators and other

1) Vgl. Beyeler, L.: (Absatzmittel) 1964, S. 99-104

2) Grossack, M. M.: (Humanized Bank Marketing) 1971, S. 6

3) Ebd., S. 6 f., Sperrdrucke im Zitat eigene Hervorhebungen des Verfassers.

banking employees used to make. ... How often have banking customers been told that the reason for mistakes in their statements was the computer?" ¹⁾ "Computer capabilities, rising costs, and the inability to hire top-flight sales personnel has forced the relationship to be more i m - p e r s o n a l" ²⁾.

Als sehr erfolgsversprechend hat sich daher die Zusammenarbeit vieler amerikanischer Banken mit einigen Instituten der Verbraucherforschung erwiesen, in deren Folge eine Vielzahl von Analysen und pragmatischen Handlungsanweisungen erarbeitet wurden ³⁾. Besondere Aufmerksamkeit wurde dabei - neben der Analyse der Kundenpräferenzen für bestimmte Instrumentenvariablen - dem m e n s c h - l i c h e n E l e m e n t im Bankwesen gewidmet, indem man Status und Rolle der Bankangestellten und deren Selbstverständnis sowie auch die Kundeneinstellungen gegenüber den Kreditinstituten und ihrem Personal zu klären versuchte ⁴⁾. "Anything which makes buyers prefer one seller to another differentiates the thing purchased" ⁵⁾.

Man hatte erkannt, daß in der persönlichen Beziehung zwischen den Kunden und dem das Kreditinstitut repräsentierende Personal ein großes, wenn nicht gar das größte a k q u i s i t o r i s c h e u n d i n f o r m a - t i o n s g e w i n n e n d e P o t e n t i a l liegt, um dauerhafte Marktbeziehungen etablieren, pflegen und

-
- 1) Haas, R. W.: (Consumerism) 1972, S. 43
 - 2) Ebd., S. 42, Sperrdruck im Zitat eigene Hervorhebung des Verfassers.
 - 3) Vgl. Grossack, M. M.: (Humanized Bank Marketing) 1971, S. 2 sowie Prather, J. E.: (Customers vs. Tellers) 1971, S. 70-89
 - 4) Vgl. Shades, R. C.: (Bank Marketing) 1972, S. 18, 53-139
 - 5) Chamberlin, E. H.: (Monopolistic Competition) 1947, S. 8

ausbauen zu können. Weiterhin stellte man fest, daß mit dem Ausbau der persönlichen Beziehungen nicht nur die Zufriedenheit auf Seiten der Kunden verbessert werden konnte, sondern daß die intensiveren Interaktionen in einem sich selbst verstärkenden Prozeß auch auf die Arbeitszufriedenheit ¹⁾ des Personals zurückstrahlte. Das Personal sah in dem vertrauten Austauschprozeß mit den Kunden einen Belohnungswert ²⁾ (intrinsische Motivation), der es ihm ermöglichte, einen (weiteren) Teil derjenigen Fähigkeiten zu entfalten, der bisher durch die rein sachliche Orientierung am Aufgabengebiet verkürzt gewesen war.

Die Konsequenz dieser Untersuchungen und Überlegungen besteht in einer permanenten Modifizierung eines konsumgerechten Leistungsinhalts und seiner Angebotsform sowie in einer intensiveren Schulung und "Sensitivierung" des Verkaufs- bzw. Kontaktpersonals, um den Wettbewerb zu den schon erwähnten Nicht-Banken aber auch innerhalb der eigenen Branche besser bestehen zu können.

"Do bankers want to be businessmen? They have no choice; they must be. Otherwise, there are lots of other places where the customer can place his surplus cash. Mutual funds send polished, attractive men from door to door, hardly as dignified as trust officers. Life insurance is beamed from magazine and television, and cars are bought with the help of time payments to the auto agency rather than a cash settlement and interest in the bank" ³⁾.

-
- 1) Zur Erfassung und Messung der Arbeitszufriedenheit siehe Neuberger, O.: (Arbeitszufriedenheit) 1974 und (Messung der Arbeitszufriedenheit) 1974
 - 2) Zum Belohnungswert in Austauschprozessen siehe Goffman, E.: (Öffentlicher Austausch) 1974, (Interaktion) 1973, (Soziale Situationen) 1971, (Interaktionsrituale) 1971
 - 3) Grossack, M.: (Humanized Bank Marketing) 1971, S. 36

Wenn auch nicht in derselben aggressiven Intensität, so lassen sich vergleichbare Tendenzen des Konkurrenzverhaltens auch bei uns nachweisen. Hier konkurriert das traditionelle Bankgewerbe mit anderen Unternehmungen auf den Dienstleistungs- und Handelsmärkten, deren ehemals produkt- und branchengebundene Absatzleistungen sich gegenseitig durchdringen und funktional verwischen. Der Einbruch der I O S in die bis dahin unangefochtene Domäne der Kreditinstitute mag als Beispiel dafür gelten, daß der Markt durchaus bereit ist, neue Angebotsformen und Vertriebsarten zu akzeptieren, auch wenn man einschränkend feststellen muß, daß ein Teil des I O S - Erfolges sich auf das Vertrauen gründete, das vom Publikum aus Erfahrung und good will g e n e r e l l den Kredit- und verwandten Instituten entgegengebracht wurde.

In den Vereinigten Staaten spiegelt sich jeweils der neueste Stand der verstärkt zur Diskussion stehenden Bemühungen, verhaltenswissenschaftliche Forschungen und Ergebnisse zur Lösung bankbetrieblicher Probleme heranzuziehen, auch in den Fachpublikationen wider, wohingegen im deutschsprachigen Raum derartige Untersuchungen von einzelnen Kreditinstituten mit Hilfe verschiedener Marktforschungsinstitute zwar ebenfalls durchgeführt werden, diese aber aus Wettbewerbsgründen kaum Berücksichtigung und Verkehrsgeltung in der bankbetrieblichen Literatur finden können oder erst nach Jahren erscheinen¹⁾.

1) Vgl. dazu z.B. die Untersuchungen zur Diagnose konkurrierender Firmenimages von Kreditinstituten, in: Bergler, R.: (Firmenbild) 1963, S. 31-36

3.2. Stellung und Abgrenzung des personalen Verkaufs im Marketing-Mix der Kreditinstitute

Wie wir gesehen haben, erfüllen die Kreditinstitute keinen Selbstzweck; sie leben nur vom und durch den Markt, der sich im übertragenen Sinne durch die Erwartungen, Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Kunden konstituiert.

Bevor ihre Dienstleistungen aber **v e r k a u f t** werden können, müssen die Kreditinstitute ¹⁾:

- die Bedürfnisse ihrer Kunden analysieren
- Dienstleistungen schaffen, die diese Kundenbedürfnisse befriedigen können
- einen einprägsamen Namen und eine "Markierung" finden, die eine Wiedererkennung der Dienstleistung erleichtern ²⁾
- die Eigenschaften des Leistungsangebots an potentielle wie aktuelle Kunden kommunizieren
- einen marktgerechten Preis setzen
- die Bankorganisation und Vertriebsform sowie das Personal auf die neue Dienstleistung ausrichten etc.

Dieses Beispiel verkaufsvorbereitender Tätigkeiten zeigt, daß eine Maßnahme **a l l e i n** noch kein Ergebnis im Sinne der Bank und des Kunden bewirken kann. Das Wesentliche des Marketing besteht ja darin, daß die Einzelaktivitäten weder isoliert noch hintereinander, sondern so kombiniert und simultan eingesetzt werden, daß sie sich gegenseitig unterstützen und potenzieren ³⁾. Dazu werden

1) Vgl. Meffert, H.: (Marketing-Mix) 1973, S. 56

2) Namensprägung und Markierung schließen sich vornehmlich im standardisierten Mengengeschäft der Markenartikel-Konzeption aus der Konsumgüterindustrie an, da diese bewußt als solche verstanden werden sollen, z.B. "Anschaffungsdarlehen".

3) Vgl. Beyeler, L.: (Absatzmittel) 1964, S. 84 ff.

sie zu einzelnen Instrumenten strukturiert, wie etwa der Preispolitik, der Sortimentspolitik, der Werbung etc., und dann einzelnen Bereichen zugeordnet, die jeweils einen thematisch abgegrenzten Teil der Absatzpolitik beinhalten ¹⁾. Sowohl innerhalb der einzelnen Bereiche wie auch diese übergreifend stellen sie Mittelkombinationen dar.

Bordon ²⁾ hat für die Kombination der Instrumente, die alle absatzpolitischen Maßnahmen in eine S y s t e m a - t i k bringt, den Begriff "Marketing-Mix" geprägt.

Eine optimale Kombination der Marketing-Instrumente läßt sich aber nur unter Vorgabe einer konkreten absatzpolitischen Zielsetzung erfüllen, die sich wiederum aus dem geschäftspolitischen Oberziel ableitet. "Die Ziele sind nach ihrem Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Marktsegmentbezug zu präzisieren" ³⁾.

Die absatzwirtschaftliche Forschung hat im Laufe der Zeit einen immer länger werdenden Instrumentenkatalog zusammengestellt und versucht, die Instrumente exakt voneinander abzugrenzen, um damit notwendige Voraussetzungen für einen zielgerechten Einsatz der Instrumente zu schaffen ⁴⁾.

Über Umfang und Systematisierung der Mittel besteht in der Literatur allerdings keine einheitliche Auffas-

1) Vgl. Hänel, G.: (Promotions) 1974, S. 3

2) Vgl. Bordon, N. H.: (Marketing-Mix) 1964, S. 2 ff.;
Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H.: (Marketing)
1971, S. 319-322

3) Meffert, H.: (Marketing-Mix) 1973, S. 57

4) Vgl. ebd.

sung ¹⁾, und in der Bankbetriebslehre lehnen sich die Gliederungen z.T. an die aus der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre bekannten Gliederungen an ²⁾ oder versuchen, wie Rameken ³⁾, die Besonderheiten der Bankbetriebe zu betonen ⁴⁾.

Auf eine explizite und begründete Systematisierung der absatzpolitischen Mittel der Kreditinstitute soll an dieser Stelle verzichtet werden, da die Gliederung hier

-
- 1) Vgl. dazu auch Duus, O.: (Einsatz absatzpolitischer Mittel) 1973, S. 19
Gutenbergs absatzpolitisches Instrumentarium besteht aus a) Absatzmethode, b) Preispolitik, c) Produktgestaltung und d) Werbung. Vgl. Gutenberg, E.: (Der Absatz) 1968, S. 48-51; Banse unterteilt in a) Preispolitik (aa Preispolitik i.e.S., ab Mengenpolitik) und b) Präferenzpolitik (ba Qualitätswettbewerb i.e.S., bb Werbung, bc Vertriebsorganisation, bd Verpackung), vgl. Banse, K.: (Vertriebspolitik) 1962, Sp. 5983-5994; weiterhin Sommer, R.: (Marketing-Konzeption) 1968, S. 127-191
 - 2) Vgl. Weiss, U.: (Marktforschung) 1966, S. 59-62, der folgende absatzpolitische Mittel aufführt: a) Zweigstellenpolitik, b) Preispolitik, c) Leistungsgestaltung, d) Werbung; wohingegen Knothe, R.: (Bankkunde) 1967, S. 49: a) Preispolitik, b) Produktgestaltung, c) Beschaffungs- und Absatzmethode, d) Werbung trennt. Cramer, J. E.: (Marketing) 1970, S. 22-82, übernimmt im wesentlichen die Einteilung Nieschlags und gliedert in: a) Preispolitik, b) Beschaffungs- und Absatzmethode - Standortwahl, c) Sortimentspolitik und Variation, d) Kundendienst, e) Werbung und f) Sonstige marktpolitische Instrumente. Vgl. Nieschlag, R./ Dichtl, E./ Hörschgen, H.: (Marketing) 1971, S. 113-308
 - 3) Rameken, U.: (Die Konkurrenzpolitik) 1965, S. 194-254, nennt sechs absatzpolitische Mittel: a) Preispolitik, b) Verbesserung von Bankdienstleistungen, c) Vermehrung der Annahme- und Zweigstellen, d) Bankenwerbung, e) Depotstimmrecht und Beteiligungen, f) Empfehlungen, Absprachen und Verträge
 - 4) Vgl. Duus, O.: (Einsatz absatzpolitischer Mittel) 1973, S. 20 f.

nur Rahmencharakter für die Einordnung der Instrumentenvariablen des persönlichen Verkaufs besitzt. Wir schließen uns hier der Einteilung Mefferts an, der die Gesamtheit der marktbeeinflussenden Aktionsparameter in vier Submix-Bereiche zusammenfaßt, die inhaltlich und begrifflich weit genug sind, die absatzpolitischen Aktivitäten der Kreditinstitute einzuschließen ¹⁾. Es soll dabei nicht verkannt werden, daß es wegen der Abgrenzungsschwierigkeiten natürlich immer wieder zu gedanklichen Überschneidungen zwischen den Wirkungsbereichen der einzelnen Mittel kommt.

Die Komponenten des Marketing-Mix lassen sich durch folgende Fragestellungen charakterisieren ²⁾:

1. Welche Problemlösungen sollen am Markt angeboten werden?

P r o d u k t - M i x

- Die Sortimentspolitik und die Variation des Leistungsinhaltes
- Die Garantieleistungen
- Der Kundendienst

2. An wen und auf welchen Wegen sollen die Dienstleistungen an die Kunden herangetragen werden?

D i s t r i b u t i o n s - M i x

- Beschaffungs- und Absatzmethode
- Standortwahl

3. Zu welchen Bedingungen sollen die Leistungen am Markt angeboten werden?

K o n t r a h i e r u n g s - M i x

- Preispolitik

1) Vgl. Meffert, H.: (Marketing-Mix) 1973, S. 58 f.

2) Vgl. ebd., S. 57 ff.; Cramer, J. E.: (Marketing) 1970, S. 22-82

4. Welche Informations- und Beeinflussungsmaßnahmen sollen ergriffen werden, um die Leistungen abzusetzen?

K o m m u n i k a t i o n s - M i x

- Werbung
- Public Relations/Call System ¹⁾
- Sales Promotions
- Persönlicher Verkauf

3.2.1. Das Produkt-Mix

Das P r o d u k t - M i x der Kreditinstitute umfaßt alle Entscheidungstatbestände, welche sich auf die Gestaltung der Absatzleistung beziehen, nämlich auf die Sortimentsbreite, die man mit den Begriffen Vollversorgung, cross-selling, Bündelangebote ²⁾ etc. umreißen kann und die Sortimentstiefe (Variation), etwa nach der Laufzeit, der Höhe der Kredite oder Spareinlagen, der Rückzahlungsmodalitäten, der technischen Abwicklung der Aufträge etc. ³⁾. Eine Sonderstellung unter den absatzpolitischen Instrumenten ergibt sich daraus, daß alle übrigen Instrumente grundsätzlich auf diesen Kernbereich auszurichten sind. Andererseits determinieren die übrigen Instrumente bis zu einem gewissen Grad natürlich auch die Gestaltungsfreiheit des Leistungsprogrammes. Der Kundendienst f ö r d e r t nicht nur die eigentliche Absatzleistung durch intensive Beratung, Überlassung spezieller

1) Vgl. Süchting, J.: (Kundenpflege in den USA) 1964, S. 218-224; Küppers, B.: (Marketing) 1970, S. 72

2) Vgl. Krümmel, H. J.: (Bankzinsen) 1964, S. 123; Loos, N.: (Marktpolitik) 1969, S. 121; Weiss, U.: (Marktforschung) 1966, S. 152

3) Vgl. Aust, E.: (Der Wettbewerb) 1962, S. 38, 92-97

Informationen, Vermittlung von Geschäftsverbindungen, Gehaltsabrechnungen etc.¹⁾, sondern eignet sich auch in hohem Maße, s o z i a l e K o n t a k t e zwischen Kreditinstitut und Kunden herzustellen und zu festigen²⁾. Somit ließe er sich auch in den kommunikativen Sub-Mix-Bereich integrieren.

Die Garantieleistung ist dagegen mehr sachlich auf den Leistungsinhalt bezogen und bedeutet eine (positive) Eigenschaftserweiterung des Leistungsangebotes. Über die Bindung an das "Produkt" hinaus besitzt sie ebenfalls akquisitorischen Charakter.

3.2.2. Das Distributions-Mix

Das D i s t r i b u t i o n s - M i x bezieht sich auf alle Entscheidungen der Absatzmethode³⁾, also auf die Wahl:

- eines zentralen oder dezentralen Vertriebssystems
- einer Absatzform mit fremden oder eigenen Vertriebsorganen
- direkter oder indirekter Absatzweg.

Gerade die Absatzmethode wird heute zunehmend auf kunden-gerechtere Alternativmöglichkeiten untersucht⁴⁾. Bisher vertreiben die Kreditinstitute in der Bundesrepublik ihre Leistungen fast ausschließlich auf dem d i r e k t e n Absatzweg über den Bankschalter, aber vereinzelt auch

1) Vgl. Cramer, J. E.: (Marketing) 1970, S. 53-60

2) Vgl. Duus, O.: (Einsatz absatzpolitischer Mittel) 1973, S. 112

3) Vgl. dazu Gutenberg, E.: (Der Absatz) 1968, S. 123 ff.; Nieschlag, R./ Dichtl, E.: Hörschgen, H.: (Marketing) 1971, S. 130 ff.

4) Vgl. Cramer, J. E./ Team, R.: (Banken) 1972, S. 18 f.

schon mittels freier Mitarbeiter im Außendienst, die auf Provisionsbasis Aufträge hereinbringen ¹⁾. Für den i n - d i r e k t e n Absatzweg eignet sich das weniger erklärungsbedürftige Massengeschäft, also Kleinkredite, Sparbriefe, Wertpapiere etc., die über fremde Absatzorgane vertrieben werden können. Dafür kommen andere Bankbetriebe, aber auch jene Betriebstypen in Frage, die ähnliche Absatzleistungen verkaufen, wie Versicherungsbetriebe, Bausparkassen und Anlageberatungsgesellschaften ²⁾. Weiterhin greifen Banken bei ihrem Absatz auf Einzelhandelsbetriebe zurück, die bei Warenverkäufen auf Ziel ihren Kunden Teilzahlungskredite und damit Bankdienstleistungen bei bestimmten Kreditinstituten empfehlen ³⁾.

Zur Absatzmethode gehört im weiteren Sinne auch die L e i s t u n g s b e r e i t s c h a f t der Kreditinstitute ⁴⁾. Darunter ist die L i e f e r b e r e i t s c h a f t zu subsumieren, die gekennzeichnet ist durch die "Leistungszeit", d.h. die Dauer zwischen Auftragerteilung und der Ausführung sowie durch die fristgerechte Bereitstellung eines Bankdienstes, etwa eines Kredites, und schließlich durch die Fähigkeit, den Umfang der Finanzierungswünsche der (kreditwürdigen) Nachfrager zu erfüllen ⁵⁾. Bankbetriebe können nicht immer die gesamte Kreditnachfrage decken, weil es mitunter Schwierigkeiten

1) Vgl. o.V.: (I O S - Debakel) 1970, S. 25-26

2) Vgl. Duus, O.: (Einsatz absatzpolitischer Mittel) 1973, S. 138 f.

3) Vgl. Loos, N.: (Marktpolitik) 1969, S. 96

4) Vgl. Duus, O.: (Einsatz absatzpolitischer Mittel) 1973, S. 144 ff.

5) Das Kriterium der Befriedigung der Finanzierungswünsche offenbart den engen Bezug zum Produktbereich.

bereitet, genügend Spar-, Termin- und Sichteinlagen abzusetzen.

Die Betriebsbereitschaft ist eng verbunden mit dem vieldiskutierten Problem der Öffnungszeiten der Kreditinstitute für den Publikumsverkehr, die durch das "Gesetz über den Ladenschluß" ¹⁾ begrenzt sind. So stehen vermehrt Fragen zur Diskussion, die die zeitliche Variabilität des Dienstleistungsangebots ²⁾ für kontaktarme Routineleistungen durch den Einsatz von Nachtschaltern, Spättresoren und automatischen Geldauszahlungsstellen ³⁾, das "Brief-Banking" (banking by mail) und verschiedene "in home banking systems" ⁴⁾ betreffen, wobei die letzteren die Inanspruchnahme von Bankleistungen im eigenen Hause oder in Geschäften ermöglichen.

3.2.3. Das Kontrahierungs-Mix

Das Kontrahierungs-Mix umfaßt die Gesamtheit vertraglicher Vereinbarungen über das Leistungsangebot und berührt damit - den Produkt-Bereich überschneidend - die Qualitätsmerkmale der Sortimentstiefe.

-
- 1) Vgl. dazu das "Gesetz über den Ladenschluß" vom 28. Nov. 1956 in der Fassung des Zweiten Gesetzes zur Änderung des Gesetzes über den Ladenschluß vom 14. Nov. 1960.
 - 2) Vgl. Dichtl, E./ Penzkofer, P.: (Schalteröffnungszeiten) 1970, I S. 978-981, II 1024-1025; v. Leoprechting, H.: (Dienstbereit am Wochenende) 1970, S. 88 f.
 - 3) Die automatischen Geldauszahlungsstellen haben bisher noch nicht die Resonanz im Publikum gefunden, die man sich von Seiten der Kreditinstitute erhofft hatte.
 - 4) Vgl. Jelliliffe, C.G.: (Marketing) 1973, S. 22

Im engeren Sinne ist hier die Preispolitik der Kreditinstitute angesprochen. Die einzelnen Bankpreise finden ihren Ausdruck in den Zinsen, den Provisionen, Gebühren und Spesen. Diese Aufspaltung der Preisarten im Bankgewerbe hat Konsequenzen für die Preisstellung. Colditz ¹⁾ begründet die Eigenart der bankbetrieblichen Preisstellung damit, daß der Bankbetrieb sowohl den Einfluß der monetären als auch der technischen Kapazitäten bei der Preisbildung berücksichtigen muß. Allerdings werden nicht alle Absatzleistungen in gleichem Maße der Preisspaltung unterworfen; der Einlagenpreis ist im Gegensatz zum Kreditpreis nicht aufgegliedert ²⁾. In gleichem Maße, aber auch aus der Eigenart der bankbetrieblichen Leistungserstellung in der Betriebs- und Wertsphäre ist die Preisspaltung und Leistungsbündelung aus absatzpolitischen Erwägungen heraus zu erklären.

Hier gehört die Preisoptik ³⁾ und der Verhandlungsspielraum für die gemeinsame Konditionenabgrenzung zum Anforderungscharakter des Leistungsangebots. Zudem wird die Preiskonstellation außer durch die Konkurrenz wesentlich von der Verhandlungsmacht der Partner sowie vom Grad der Einsicht in das System der Leistungsbündelung und die generelle Marktübersicht des Kunden bestimmt.

1) Vgl. Colditz, B. M.: (Preisbildung) 1963, S. 5

2) Vgl. Krümmel, H. J.: (Bankzinsen) 1964, S. 143

3) Vgl. Beyeler, L.: (Absatzmittel) 1964, S. 65

3.2.4. Das Kommunikations-Mix

Im K o m m u n i k a t i o n s - M i x werden diejenigen Instrumente zusammengefaßt, welche als Träger der auf den Absatzmarkt gerichteten Informationen der Kreditinstitute einsetzbar sind. Die zentralen Merkmale des Kommunikationsverhaltens äußern sich in:

- der Übermittlung von Informationen mit dem Ziel, Marktübersicht und zu einem gewissen Grad auch Markttransparenz für den einzelnen zu schaffen
- und in der daraus resultierenden Bildung, Steuerung und Stabilisierung von Erwartungen, Einstellungen und Verhaltensentscheidungen ¹⁾.

Im einzelnen zielt das kommunikative Bemühen auf einen Brückenschlag zwischen Bank und Kunde ab und ist in seiner Funktion als S o z i a l t e c h n i k zugleich Sammlung, Vereinheitlichung und Kanalisierung von aktuellen und potentiellen Bedürfnissen und Kundengewohnheiten. Weiterhin wird ein präferenzbildendes Abheben, Individualisieren verwandter, ähnlicher oder sogar objektiv gleicher Bankleistungen zu einem M a r - k e n b e w u ß t s e i n sowie eine positiv profilierte I m a g e b i l d u n g für das Institut angestrebt und damit eine Hinstimmung zum Leistungsangebot durch den "Vorverkauf" forciert ²⁾.

1) Vgl. Haseloff, O. W.: (Probleme der Werbung) 1970, S. 158 sowie Penzkofer, P.: (Werbung) 1972, S. 477

2) Vgl. Johannsen, U.: (Werbeerfolgskontrolle) 1969, S. 11 f.

3.2.4.1. Die Werbung

W e r b u n g ist auch für die Kreditinstitute die Fortsetzung des ursprünglichen - in überschaubaren Sozialbeziehungen auf wechselseitigem Bekanntsein ¹⁾ basierenden - Verkaufsgesprächs mit anderen Mitteln für bestimmte Zielgruppen auf bestimmten Märkten.

Die Werbung der Kreditinstitute weist bankspezifische Probleme auf, die ihre Effizienz - verglichen mit derjenigen der Konsum- und Investitionsgüterindustrie - teilweise einschränkt. So unterscheidet sich bei aller Vorläufigkeit einer Abgrenzung beider "Leistungsobjekte" per se und ihrer kommunikativen Vermittlung die Bankleistung von einem Konsumgut für den Kunden durch ihre geringere Reizkomplexität und -intensität. Für die überwiegende Mehrheit der Verbraucher besitzt die Bankleistung nicht den "erregenden" Aufforderungscharakter (arousal; ambiguity), der eine Überführung in unmittelbaren Genuß antizipiert, also eine Bedürfnisweckung auslöst, wie etwa bei Konsumgütern des privaten Bedarfs.

Obwohl man ihre Dienste täglich direkt oder indirekt in Anspruch nimmt, betritt man die Kreditinstitute n i c h t zur Deckung des täglichen Bedarfs oder gar um eines Einkauf-Freizeit-Erlebnisses willen, wie etwa Warenhäuser, in denen man sich en passant vergleichsweise gerne mit der Reizfülle des Warenangebots auseinandersetzt und meist doch zu den Plankäufen noch eine Reihe von Impulskäufen tätigt, die im Lebensmittelbereich bis zu 60 % der Gesamtkäufe ausmachen können.

Das zentrale Tätigkeitsmerkmal der Banken, Kaufkraft von universeller Verwendbarkeit an Dritte weiterzugeben und

1) Vgl. dazu Bergler, R.: (Firmenbild) 1963, S. 24

diese nach Bedarf durch die Bereitstellung von Informationen ¹⁾ zu Leistungen zur Lösung spezifischer Probleme zu kombinieren, entzieht sich der Vermittlung einer b i l d h a f t e n Vorstellung bei den Absatzpartnern ²⁾.

Abstraktheit (Unstofflichkeit und fehlende Lagerbarkeit) und Komplexität der Bankleistungen, meistens Unerfahrenheit und Unsicherheit auf Seiten der Kunden in Geldangelegenheiten sowie eine allgemeine psychologische Hemmung und teilweise sogar Ablehnung gegenüber dem Werbeobjekt G e l d erfordern von den kommunikativen Aktivitäten der Kreditinstitute ein hohes Maß an Erklärung und Vertrauenswürdigkeit und lassen sich nicht ohne weiteres medial vermitteln. Hinzu kommt, daß der Bankabsatz durch einen Leistungsverbund gekennzeichnet ist, d.h. daß der Kunde nach Möglichkeit nicht nur als Einleger, sondern auch als Kreditnehmer gewonnen werden soll.

Die Werbung der Kreditinstitute vollzieht sich neuerdings zu einem großen Teil als U m w e g w e r b u n g ³⁾, indem nicht zuvorderst das Leistungsobjekt Geld, bzw. seine modifizierte Form der Bankleistung angesprochen wird, sondern die "dahinterstehenden" Kundenmotive, also das (antizipierte) Erlebnis des Konsumierens, des Urlaubs, der finanziellen Sicherheit etc. ⁴⁾.

1) Vgl. Penzkofer, P.: (Bankdienstleistung) 1970, S. 233 ff.

2) Vgl. Duus, O.: (Einsatz absatzpolitischer Mittel) 1973, S. 151

3) Vgl. auch Spoo, D.: (Bankenwerbung) 1969, S. 32

4) Natürlich kann Geldbesitz auch eine funktionale Autonomie entfalten, wird dann zum Motiv per se und verliert seinen (funktionalen) Mittelcharakter zum Erwerb von Gütern etc.

Die Erfüllung der Kundenmotive und der Werbemotive der Kreditinstitute ist also durch eine Reziprozität der Mittel-Zweck-Beziehung beider Partner charakterisiert.

Lange Zeit war das Bild der Bankenwerbung durch eine sterile "Konsum- und Verbraucherferne" gekennzeichnet. die in ihren Werbeappellen als Korrelat zu der hohen Erklärungsbedürftigkeit der Bankleistungen ausschließlich rational informative Argumente betonte. Das setzte aber voraus, daß die Rezipienten dieser Werbebotschaften bereits hinreichend aktiviert waren, um die Werbung aufzunehmen und die vom Werbeinhalt angegebenen Verhaltensziele anzustreben. Dem Versuch, den Kunden zu einem rationalen informationsverarbeitenden System zu machen, mußte wenig Erfolg beschieden sein, weil der Kunde weitgehend ein emotionsverarbeitendes System ist und bleiben wird. Seine kognitive Informationsverarbeitung ist nicht allein maßgebend für sein Verbraucherverhalten ¹⁾. Die durchgängig praktizierte "Grabsteinwerbung" im Anzeigenteil der Pressepublikationen oder in den Schaufenstern der Kreditinstitute (gleich neben der obligatorischen Börsennotierung) war dann auch kaum geeignet, beeinflussende Prozesse beim Massenpublikum auszulösen, sondern richtete sich - wie in den Jahren vor der Aufnahme des Mengengeschäftes - lediglich an den ohnehin schon informierten und in Geldangelegenheiten erfahrenen, meist vermögenden und dem Banker durchaus ebenbürtigen Privatkunden.

Eine notwendige Bedingung der Aufnahme von Werbebotschaften ist also die Aufmerksamkeitserregung, die stark

1) Vgl. Kroeber-Riel, W.: (Erotik) 1974, S. 51

von Emotionen ¹⁾ bestimmt wird, so daß die Bankenwerbung nicht auf emotional persuasive Elemente verzichten kann. Die Werbebotschaften allerdings zu emotional zu gestalten, hieße aber in unzumutbaren Alternativen zu denken, was sich schon aus Gründen der Kontinuität von Vertrauenswürdigkeit und Seriosität sowie der Adäquatheit des sachlichen Leistungsinhalts und der Werbung verbietet ²⁾, wie Mißerfolge und ein Vertrauensschwund bei derartigen Experimenten in den USA gezeigt haben. Eine rein emotionale Werbung würde nämlich voraussetzen, daß das Individuum in seinem Erregungszustand bereits über ein Bewußtsein verfügt, welche - von der Werbung intendierten - Verhaltensziele es ansteuern soll.

So muß auch die Bankenwerbung, will sie als "menschlich" gelten, beide Wirkungsvariablen informations- und erregungsadäquat vereinigen: nämlich die emotionale, aktivierende und die kognitive, emotionsreduzierende Komponente ³⁾. Man muß bestätigen, daß mit dem Konzept der Umwerbung das Bild der Bankenkommunikation "bunter" geworden und damit effizienter an die Auflösung "kaufnäherer" psychischer Prozesse herangekommen ist.

1) Emotionen sind mehr oder weniger allgemeine Erregungszustände (arousal) im Individuum, die auch Gefühle genannt werden. Die Emotionalisierung des Individuums kann als Auslösung von psychischer Energie im Individuum betrachtet werden, die seinen Aktivitätszustand erhöht und dadurch zu einer Verstärkung von psychischen und physischen Prozessen führt. Vgl. Kroeber-Riel, W.: (Beeinflussung) 1973, S. 87; Duffey, E.: (Behaviour) 1962; Lindsley, D. B.: (Emotion) 1951, S. 473 ff.; siehe zusammenfassend zur Aktivierungskonzeption und zu weiteren Emotionstheorien auch Bottenberg, E. H.: (Emotionspsychologie) 1972

2) Vgl. auch Duus, O.: (Einsatz absatzpolitischer Mittel) 1973, S. 151 f.

3) Vgl. Kroeber-Riel, W.: (Beeinflussung) 1973, S. 92

Diese Kaufnähe bildet eine wesentliche Voraussetzung, um Kundeneinstellungen im Sinne der bankbetrieblichen Absatzziele zu ändern, die "Schwellenangst" zu mildern und den Kunden zum Betreten des Kreditinstitutes zu veranlassen. Sie stellt damit die entscheidendste akquisitorische Vorstufe für das Beratungs- und Verkaufsgespräch dar.

3.2.4.2. Die Public-Relations

Im Gegensatz zur Werbung, die allein auf den Absatzbereich der Kreditinstitute ausgerichtet ist, fällt den P u b l i c R e l a t i o n s die Aufgabe der planmäßigen Sympathie- und Vertrauenswerbung zu ¹⁾, wobei sie sich nicht auf einen Bereich beschränken, sondern das g a n z e Spektrum bankbetrieblicher Tätigkeiten umfassen und sich über die aktuellen und potentiellen Kunden hinaus an einen größeren Kreis wenden und dabei Fachverbände, Regierungsstellen, Behörden etc. ansprechen, die in irgendeiner Form die Belange der Kreditinstitute berühren ²⁾.

Durch Public Relations Informationen werden alle Leistungen des Kreditinstitutes, wie allgemeine Vorgänge, seine Sozialleistungen, seine Geschäftsentwicklung, seine Pläne etc. sowie auch Dementis, vornehmlich aber gemeinschaftsbezogene Aktivitäten der Öffentlichkeit dargelegt und erklärt, um sowohl die Beziehungen nach außen, als auch nach innen, zur Belegschaft zu harmonisieren.

1) Ähnlich Berekoven, L.: (Werbung) 1960, S. 138

2) Vgl. Duus, O.: (Einsatz absatzpolitischer Mittel) 1973, S. 159

Es zeigt sich, daß eine Trennung zwischen Public-Relations Maßnahmen, institutioneller oder Imagewerbung und einer Werbung für die Einzelleistungen oft schwierig und u.U. auch gar nicht erwünscht ist, da sämtliche Elemente integrativ und übersummativ in jeder kommunikativen Maßnahme der Kreditinstitute enthalten sein sollten. Das trifft besonders für die Universalbanken zu, deren Sortimentsinhalte weit gestreut und untereinander in den Augen der Kunden ziemlich homogen sind.

Penzkofer weist zu Recht darauf hin, daß der Kunde für sich keine Trennung der verschiedenen kommunikativen Aktivitäten trifft, sondern die Werbung der Banken komplex wahrnimmt und für ihn alles Werbung ist, "was seine Vorstellung über ein bestimmtes Institut berühren und/oder ihn zur Inanspruchnahme des Leistungsangebotes dieser Institute veranlassen soll" ¹⁾.

Für den Bankabsatz ist die Vertrauenswerbung besonders wichtig, weil zwischen Kreditinstitut und Kunden vielfach eine längerfristige Bindung besteht, die viel persönlicher ist, als in der Konsumgüterindustrie ²⁾, die über eine schwindende Markentreue (brand switching) klagt, und weil Erwägungen wie Erproben und Prüfen vor einer endgültigen Annahmeentscheidung für den Bankkunden nicht in Frage kommen ³⁾.

Leistung, Vertrauenswürdigkeit und Sozialverpflichtung

1) Penzkofer, P.: (Werbung) 1972, S. 478

2) Vgl. Duus, O.: (Einsatz absatzpolitischer Mittel) 1973, S. 152; Maar, W.: (Marktbild) 1963, S. 142

3) Vgl. Penzkofer, P./ Kölblinger, M.: (Diffusionsforschung) 1973, S. 16; Rogers, E. M.: (Diffusion) 1968, S. 126 ff.

der Banken tiefer in das Bewußtsein bestimmter Kunden-Zielgruppen zu verankern, ist im Rahmen der Public Relations die Aufgabe des in einer Vielzahl amerikanischer Banken mit Erfolg praktizierten C a l l - S y s t e m s ¹⁾. Die Kundenpflege und Akquisition wird dabei von sogenannten Kontaktern (call-officers) übernommen, die vornehmlich im Außendienst praktische Public Relations Arbeit leisten, also ohne in erster Linie den Verkauf von Bankleistungen anzustreben.

Die Arbeit wird von leitenden Angestellten entweder hauptberuflich verrichtet, oder fällt mit entsprechend geringerer Besuchsvorgabe pro Monat und Zielgruppe in den normalen Aufgabenbereich des Personals aus den Markt-Abteilungen, hauptsächlich der verschiedenen Kredit-Abteilungen und der Vermögensverwaltung.

Das Kontaktprogramm sieht beispielsweise den Besuch von Firmen oder einzelnen Kunden aber auch von Schulen vor, um dort etwa Angebote des Schulsparens oder der Collegefinanzierung für Schulabgänger zu unterbreiten. Zudem umfaßt es auch Mitarbeit und finanzielle Beratung in wirtschaftlichen Organisationen und Institutionen des Gemeinwesens, wie etwa in Kirchen, Schulen, Sportvereinen, karitativen Verbänden, Jugend- und Frauenclubs etc. Hier werden über die persönlichen Kontakte zu den Repräsentanten des Kreditinstituts Bindungen an das Institut selbst vorbereitet.

Wesentlicher Wert wird aber nicht nur der Akquisition durch intensive Beratung aller Art beigemessen, sondern auch der Informationsgewinnung über aktuelle und potentielle Kunden, deren Daten in einem Kunden-Informationssystem erfaßt,

1) Vgl. Süchting, J.: (Kundenpflege in den USA) 1964, S. 218-224

periodisch überprüft sowie ergänzt und einer Kundenanalyse ¹⁾ unterzogen werden, um mögliche Kundenbedürfnisse prospektiv zu erfassen und in spezifische Angebote zu transponieren.

3.2.4.3. Die Sales-Promotions

Ein weiteres Mittel persönlicher und medialer Kommunikation besteht in der Sales Promotion. In Anlehnung an Begriffsbestimmungen vorwiegend jüngerer Datums ²⁾ läßt sich die Sales Promotion für die Kreditinstitute durch den Einsatz all jener Marketing-Maßnahmen kennzeichnen, die zur Unterstützung eigener und fremder Verkaufsorgane zum Absatz von Bankleistungen herangezogen werden und z u s ä t z l i c h e wie a u ß e r g e w ö h n l i c h e Anreize auf die Zielgruppe der Kunden, aber auch der Verkaufsorgane ausüben ³⁾.

Der oft im deutschen Sprachgebrauch synonym verwandte Begriff V e r k a u f s f ö r d e r u n g ist nur ein Teil der Sales Promotion und richtet sich auf die Schulung, Information, Stimulation, Sachmittelausstattung und Beratung der eigenen Verkaufsorgane sowie der Ab-

-
- 1) Vgl. dazu auch Kayser, D. H.: (Kundeninformationssystem) 1973, S. 263-272
 - 2) Vgl. Birkigt, K.: (Verkaufsförderung) 1970, S. 13; Richter, B.: (Verkaufsförderung) 1968, S. 179; zur Entwicklung der Begriffsbestimmung siehe die Definition des "Committee on Definitions of the American Marketing Association" (AMA) bei Birkigt, K.: (Verkaufsförderung) 1970, S. 8
 - 3) Vgl. Hänel, G.: (Promotions) 1974, S. 6

satzmittler und -helfer, n i c h t jedoch an die Kunden als Endstufe des Absatzweges ¹⁾. An diese Zielgruppe richtet sich die V e r b r a u c h e r - P r o m o t i o n ²⁾.

Ist die Verkaufsförderung langfristig angelegt, so bildet die Verbraucher-Promotion "ein taktisches Instrument zur Erreichung kurzfristiger Ziele und erstreckt sich deshalb über einen relativ kurzen Zeitraum"³⁾, wodurch sie bei den Kunden - im Gegensatz zur Werbung - nur begrenzt einen Lernprozeß initiiert. Die Verbraucher-Promotion erreicht den Kunden einmal am "Point of Purchase", also im Kreditinstitut, und unterscheidet sich vom persönlichen Verkauf derart, daß der personengebundene Verkauf die Bankleistung im Augenblick des Kaufentscheids unterstützt, bzw. diesen erst bewirkt, wohingegen die Verbraucher-Promotions durch Sonderaktionen Sympathievorteile gegenüber den Konkurrenten erringen, etwa durch die Ausgabe von Spargutscheinen zu Anlässen wie Geburt, Einschulung, Heirat etc. ⁴⁾ und so zum normalen Absatz zusätzliche Mehrverkäufe schaffen sollen.

Potentiell können die Verbraucher-Promotions die Kunden am Point of Purchase im Kreditinstitut selbst aber auch außerhalb und zu Hause erreichen. Dabei ist eine Beeinflussung über Massen- und Direktkommunikation (Kontaktbriefe und -telefonate) sowie auch durch persönliche Besuche möglich. Jedoch muß man berücksichtigen, daß das deutsche Wettbewerbsrecht zahlreiche Verbraucher-Promo-

1) Vgl. dazu Hänel, G.: (Promotions) 1974, S. 9

2) Vgl. ebd., S. 10 f., 17

3) Ebd., S. 26

4) Vgl. Duus, O.: (Einsatz absatzpolitischer Mittel) 1973, S. 163

tions verbietet, die in anderen Ländern keinen Anstoß erwecken ¹⁾.

Dem Beispiel der Vertreter der Investmentgesellschaften folgend ²⁾, die wesentlich stärker mit Sachmitteln ausgestattet werden als Bankangestellte, wird auch in den Kreditinstituten das unterstützende Informationsmaterial verbessert, um intensiver auf die Absatzleistungen aufmerksam zu machen, über sie aufzuklären und Verkaufsargumente zu liefern. Das geschieht in der Schalterhalle vornehmlich mit Displaymaterial, Prospekten etc. und für die Verkaufsgespräche des Personals mit Verkaufshandbüchern, die Angaben über eigene und fremde Leistungen enthalten. Neu im Gespräch sind auch sogenannte Multi-Media-Promotions als Weiterentwicklung des Sales Portfolios ³⁾, d.h. standardisierter Verkaufsgespräche in Bildern mit einer bestimmten Argumentationsreihenfolge ⁴⁾ und verschiedene Formen einer Tonbildschau, wie sie im angloamerikanischen Raum für die Schulung der Absatzorgane eingesetzt werden.

-
- 1) Vgl. dazu Müller, W.: (Preisausschreiben und Gewinnspiele) 1971, S. 15 ff.
 - 2) Zur inhaltlichen und methodischen Angebotsangleichung im Dienstleistungsbereich, dessen Reaktionsgeschwindigkeit praktisch gleich Null ist, vgl. Cramer, J. E./ Team, R.: (Banken) 1972, S. 16
 - 3) Vgl. Aspley, J. C.: (Sales Promotion) 1965, S. 392 ff.; Nystrom, P. H./ Frey, A. W. (Hrsg.): (Marketing Handbook) 1954, S. 710 f.; Schade, H.: (Absatzförderung) 1964, S. 265
 - 4) Durch die Standardisierung des Verkaufsgesprächs wird zwar die Gestaltungsfreiheit der Gesprächsführung beeinträchtigt, das Niveau der durchschnittlichen Verkaufsgespräche aber gehoben.

Zusammenfassend läßt sich die Sales Promotion mit ihrem dualen Charakter der personalen und sachmittelbezogenen Kommunikationsform dahingehend charakterisieren, daß sie über ihre Verkaufsförderungsfunktion m i t t e l b a r auf den Absatz zielt ¹⁾, wohingegen die Verbraucher-Promotion (zusätzlich) d i r e k t in den Verkaufsprozeß der Bankleistung eingreift.

3.2.4.4. Der persönliche Verkauf

Schäfer bezeichnet den V e r k a u f als Kernfunktion der Absatzfunktion und führt dazu aus: "Alle anderen Funktionen sollen nur auf den Verkauf (Abschluß) hin-führen, seiner Durchführung im einzelnen dienen, oder dazu beitragen, daß er sich erneut vollziehe..." ²⁾. Der Verkauf ist die Tätigkeit, in deren Verlauf durch den Einsatz von Verkäufern i.w.S. der Kaufabschluß zustandegebracht, im Sinne von Sandig der "Rechtsübergang an den Abnehmer" vollzogen wird ³⁾.

In diesem Sinne begegnen sich die beiden Marktpole "Angebot" und "Nachfrage" p e r s ö n l i c h, so daß der Verkauf hier mit p e r s ö n l i c h e r A n g e b o t s-

1) Vgl. Birkigt, K.: (Verkaufsförderung) 1970, S. 14. Der Absatzbegriff soll im folgenden nicht in seinem engen traditionellen Sinne der Kreditvergabe und des Dienstleistungsgeschäfts verstanden werden, sondern soll nach Penzkofer unter k u n d e n o r i e n - t i e r t e n Gesichtspunkten sämtliche für den Kunden bestimmte Geschäfte - also auch die der Geldbeschaffung der Kreditinstitute - und Dienstleistungen des Bankgewerbes umfassen. Vgl. Penzkofer, P.: (Bankorganisation) 1970, S. 127

2) Schäfer, E.: (Absatzwirtschaft) 1950, S. 283

3) Vgl. Sandig, C.: (Absatz) 1943, S. 6 f.; Birkigt, K.: (Verkaufsförderung) 1970, S. 13

unterbreitung zu identifizieren ist ¹⁾.

Daraus ergeben sich Absatzwirkungen, die beispielsweise von der Werbung nicht erzielt werden können ²⁾.

Die von der Verkaufsarbeit ausgehende Wirkung kann darin bestehen, daß

- überhaupt gekauft wird,
- ein Kauf zeitlich vorverschoben wird,
- mengen- oder wertmäßig mehr gekauft wird,
- eine Verschiebung der Präferenzen des Käufers zugunsten der verkaufenden Unternehmung erreicht wird ³⁾.

Ausmaß und Richtung der Wirkungen personaler Verkaufstätigkeit werden dabei von folgenden Einflußfaktoren bestimmt:

- Produkte und Dienstleistungen, die dank intensiver Werbung und bereits eingespielter Absatzkontakte über ein wesentliches akquisitorisches Potential verfügen, also schon "vorverkauft" sind, bedürfen im Durchschnitt weniger starker Verkaufsanstrengungen als Güter, die im Markt noch keine Verkehrsgeltung erlangt haben sowie wenig individualisierte Massenprodukte.
- Je mehr Erklärung, Demonstration und Beratung ein Gut bedarf, um so intensivere Verkaufsbemühungen sind notwendig.
- Bei Gütern mit hohem Geldwert, die für den Käufer einen wesentlichen Aufwand bedeuten, kommt der Verkaufstätigkeit mehr Wirkungspotential zu, als bei solchen, die eine bescheidene Ausgabe erfordern ⁴⁾.

1) Vgl. Angehrn, O.: (Marketing) 1973, S. 182

2) Vgl. ebd., S. 186

3) Vgl. ebd.

4) Vgl. dazu auch Penzkofer, P./ Kölblinger, M.: (Diffusionsforschung) 1973, S. 16

- Dienstleistungen, für die eine geringe Dringlichkeit des Bedarfs besteht und für die die Werbung wenig Nachfragebereitschaft zu bilden vermag, bedürfen intensiven Verkaufseinsatzes.
- In Unternehmungen, die infolge beschränkter finanzieller Mittel oder durch bestimmte Belegfristen und -zeiten nur bedingt Werbung treiben können, kommt dem persönlichen Verkauf besonders hohe Bedeutung zu ¹⁾.

Dabei nimmt der Verkäufer im Rahmen seiner Aquisitionsaufgabe

- mittels thematischer und unthematischer Informationsabgabe,
- in einer bestimmten Kombination der Argumentationsselektion, -gewichtung und -folge der Angebotsdarstellung
- k r e a t i v e n Einfluß auf die Bedürfnisweckung und/oder -befriedigung des Kunden,
- dessen Verhaltensdisposition er bewußt harmonisiert bzw. disharmonisiert ²⁾,
- sowie auch auf den Umsatzerfolg seiner Firma.

Wie implizit schon früher angedeutet, vollzieht sich der Verkauf im Schnittpunkt einer Angebotsbeurteilung mit unterschiedlichen Alternativen, in die mehrere Wirkungsvariablen einfließen und auch den Anforderungscharakter der Bankleistung komplex determinieren ³⁾:

1) Vgl. Angehrn, O.: (Marketing) 1973, S. 186

2) Vgl. McMurry, R.: (Super-Salesmanship) 1961, S. 114;
Wiswede, G.: (Bedürfnismatrix) 1973, S. 107

3) Vgl. Duus, O.: (Einsatz absatzpolitischer Mittel) 1973, S. 17 ff.

- Die Grundlage des Absatzvorganges bildet die sachliche Komponente des Angebots, seine Nutzenintensität und -variation sowie der zur Verfügung stehende Kundendienst.
- Zweitens zählen die finanziellen Bedingungen dazu, die - gemessen am Anspruchsniveau der erwarteten Gegenleistung - mit darüber bestimmen, ob eine Absatzbeziehung zustandekommt.
- Auch räumliche Vorstellungen gehen in das Bild des Angebots ein. Idealprofile über die Geschäftsstruktur von Wohnorten haben ergeben, daß die Nähe der Bankverbindung in der Präferenzskala hinter dem Lebensmittelgeschäft und der Apotheke rangiert.
- Weiterhin beeinflußt die zeitliche Komponente in ihren Ausprägungsformen der Öffnungszeiten und der schnellen Abwicklung der Kundenwünsche die Wahl des Kreditinstituts und die Inanspruchnahme der Angebotspalette.
- Schließlich sind für viele Kaufentscheidungen jene Präferenzen verantwortlich, die in der zwischenmenschlichen Sphäre zu suchen sind. Sachliche Kriterien allein genügen nicht, um Geschäftsabschlüsse zu tätigen, denn der Absatzmarkt besteht nicht nur aus Leistungen, sondern vor allem auch aus Menschen ¹⁾, für die das Angebot erstellt wird.

So weist Sandig ²⁾ darauf hin, daß in der Beziehung zwischen Käufer und Verkäufer kein ausschließlich wirtschaftliches Verhalten erwartet werden darf, denn wirtschaftliche Prozesse sind vielmehr das Ergebnis sozialen Verhal-

1) Vgl. Sandig, C.: (Betriebswirtschaftspolitik) 1966, S. 185

2) Vgl. ebd., S. 187 f.

tens, das seinerseits bestimmten sozialen Gesetzmäßigkeiten unterliegt ¹⁾. Bei Bank- und Industriebetrieben läßt sich beobachten, daß die Kunden bestimmte Verkaufspersonen bevorzugen ²⁾.

"Das Angebot wird also auch beurteilt nach der Begrüßung, Schnelligkeit der Bedienung und Verabschiedung durch den Verkäufer, nach der Höflichkeit und Freundlichkeit der Absatzperson" ³⁾.

Diese Präferenzbildung knüpft an die ursprüngliche Form der kommunikativen Vermittlung des Leistungsangebotes an. "Unbestritten ist das beste Mittel einer Kommunikation, einer Verständigung zwischen Menschen, das Gespräch! Das Gespräch bietet beim Verkauf vielfach die einzige Möglichkeit, ein Produkt oder eine Dienstleistung überzeugend darzustellen". ⁴⁾

In vielen Fällen läßt sich nämlich die Absatzleistung kaum von der sachlichen und persönlichen Darbietung durch den Verkäufer trennen ⁵⁾. Darüber hinaus kommt dem Verkaufsgespräch immer dann eine besondere Bedeutung zu, wenn die Absatzbeziehungen langfristig angelegt sind und das Vertrauensmotiv kaufentscheidend ist.

Der p e r s ö n l i c h e V e r k a u f wird damit zur Marktbearbeitungsmaßnahme p a r e x c e l l e n c e ,

1) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsprozeß) 1970, S. 103

2) Vgl. Hagenmüller, K.: (Autonomie) 1968, S. 163;
Schoch, R.: (Verkaufsprozeß) 1970, S. 15

3) Duus, O.: (Einsatz absatzpolitischer Mittel) 1973,
S. 166

4) Meier-Maletz, M.: (Verkaufsförderung) 1973, S. 252

5) Vgl. Duus, O.: (Einsatz absatzpolitischer Mittel)
1973, S. 167

denn alle Bemühungen der Marktforschung, der Planung, der Produkt- und Sortimentspolitik, alle Investitionen und Serviceleistungen, jede Werbung und Sales Promotion verlieren ihren Wert, wenn an der Basis des Kundenkontaktes das Verkaufsgespräch schlecht ist.

Die wirtschaftliche Bedeutung dieser unmittelbaren Einflußnahme auf den Kunden spiegelt sich gegenwärtig im Marketing-Mix in einer Gewichtsverlagerung zu Verkäufertraining und Verkaufsförderung wider und wird damit zum Nachweis tiefgreifender Wandlungen im allgemeinen Absatzbemühen. Backman spricht in diesem Zusammenhang vom amerikanischen "shift to other promotional activities" ¹⁾, der sich zuungunsten der klassischen Werbung vollziehe. In ungeahnter Stärke nimmt der Einsatz dieser Maßnahmen zu: Während das Verhältnis zwischen klassischer Werbung und Verkaufsförderung gemessen am Aufwand im Jahre 1969 noch 80 : 20 betrug, zeichnete sich 1974 eine Veränderung von 50 : 50 (!) ab, bei weiterhin steigender Tendenz ²⁾.

Als Beispiel für die Effizienz der Aus- und Weiterbildung von Verkaufskräften mögen die Ergebnisse der Schulungszentrale der belgischen Banken gelten, die bei geschulten Kräften eine etwa 30-prozentig bessere Leistung erbrachten ³⁾.

Von dieser veränderten Basis der Marketing-Kommunikation aus sollte der persönliche Verkauf verstärkt im Lichte

1) Backman, J.: (Advertising) 1968, S. 14

2) Vgl. Meier-Maletz, M.: (Verkaufsförderung) 1973, S. 242. Zu den wegen ihrer häufigen Verwendung als **k l a s s i s c h** bezeichneten Massenmedien zählen Film, Funk, Fernsehen, Zeitungen, Illustrierte und Plakatanschlag.

3) Vgl. ebd., S. 243

der Überlegenheit seiner Kommunikationseffekte ¹⁾, d.h. des Einstellungswandels und Meinungswechsels, der Erweckung von akzeptanzvorbereitenden Interessen und Produktaktualitäten, der Veränderungen von Informationsbewertungen und -kategorisierungen, über diejenigen der Werbung, Image- und Standingpflege.

1) Vgl. Haseloff, O. W.: (Kommunikationsforschung) 1973, S. 154

4. Die Begründung der Bedeutungszunahme des persönlichen Verkaufs

Um die personengebundene Einflußnahme auf den Kaufabschluß deutlicher darzustellen, soll der persönliche Verkauf zunächst einmal begrifflich prägnanter herausgearbeitet und seine pragmatische Verbindung zum Beratungsgespräch aufgezeigt werden.

Sodann erfolgt eine Betrachtung der präferenzbildenden Kriterien sowie der Verflochtenheit dieses absatzpolitischen Instruments im kommunikativen Umfeld der Banken.

Der Begriff "persönlicher Verkauf" beinhaltet einen **T e i l a s p e k t** des Verkaufsvorganges und kann in Anlehnung an die Definition des "Committee on Definitions of the American Marketing Association" (AMA) ¹⁾ umschrieben werden als "die mündliche Argumentation in einem Gespräch mit einem oder mehreren potentiellen Käufern zum Zwecke eines Verkaufsabschlusses" ²⁾. Dabei kann angenommen werden, daß sich die beteiligten Partner in der Regel in unmittelbarem face-to-face Kontakt gegenüberstehen ³⁾.

Eine erste begriffliche Abgrenzung kann gegenüber jenen ähnlichen Phänomenen vorgenommen werden, die als Kommunikationsprozesse zwischen Kreditinstitut und Markt über **u n p e r s ö n l i c h e**, d.h. in der Regel klassische Medien ablaufen.

1) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 3

2) o.V.: (Marketing Definitions) 1960, S. 21; vgl. auch Weinhold, H.: (Absatzführung) 1964, S. 29

3) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 3; ders.: (Verkaufsprozeß) 1970, S. 45

Weiterhin gegenüber solchen Vorgängen, bei denen ein Kauf auch ohne physische oder soziale Präsenz einer Verkaufsperson zustande kommt, z.B. bei der Inanspruchnahme von "Bankomaten", Spättresoren etc. und schließlich gegenüber allen Formen des "banking by mail".

Eine jegliche Überschneidung ausschließende Abgrenzung zwischen Beratungs- und Verkaufsgespräch ist schlechterdings unmöglich, denn zum inhaltlichen Repertoire der Beratung kann sowohl die Hilfeleistung bei der Lohnsteuererklärung (z.B. bei der "Familienbank") oder bei der Beantragung des Kindergeldes zählen wie auch die Darstellung von optimalen Anlagekriterien, aus der sich dann - obwohl anfangs von beiden Seiten nicht intendiert - unmittelbar ein Verkaufsabschluß ergeben kann.

Eine ähnlich gelagerte Funktionsverwischung kann ebenfalls aus den personengebundenen Aktivitäten der Public Relations entstehen, und schließlich können Verbraucher-Promotion und persönlicher Verkauf an der Absatzfront deckungsgleich sein.

Eine exakte begriffliche Abgrenzung ist hier allenfalls aus terminologisch-analytischer, nicht aber aus pragmatischer Sicht von Bedeutung, so daß Verkaufs- und Beratungsgespräch - ohne eine unzulässige Überdehnung der Begriffsinhalte vornehmen zu wollen - mitunter synonym verwandt werden können, zumal unter der generellen Zielvorgabe einer langfristigen Absatzbeziehung der persönliche Kontakt zwar nicht Selbstzweck, aber eben wesentlicher Teil dieses wirtschaftlichen und sozialen Verhaltenskreises von Bank und Kunde ist.

4.1. Die präferenzbildenden Kriterien des persönlichen Verkaufs

Kreditinstitute und Kunden stehen sich am Markt über ein Geflecht wechselseitiger Kommunikations- bzw. Interaktionsprozesse ¹⁾ und -strukturen in vielfältigen unmittelbaren und abgeleiteten ökonomischen Beziehungen gegenüber.

Werden mittels der institutionellen und produktspezifischen Werbung *i n d i r e k t e* Orientierungsmöglichkeiten zur Inanspruchnahme von Bankleistungen für die Kunden geschaffen, so erfolgt die Gewinnung von Ersterfahrungen bzw. die Verstärkung von Wiederholungserfahrungen durch *d i r e k t e* Kommunikation und Interaktion. Dabei ist hervorzuheben, daß das Problemlösungsvermögen der Kunden in den immer komplexer werdenden wirtschaftlichen Entscheidungssituationen vielfach überfordert ist und gerade angesichts der *W e r b e i n f l a s s t i o n* ²⁾ mit einer Anzahl von bis zu 1850 täglichen Einzelappellen das Bedürfnis persönlicher Begegnung mit dem Bankhaus wächst.

Aus den schon erwähnten Eigenheiten der Bankleistung, den Schwierigkeiten ihrer kundenadäquaten Kommunizierbarkeit und der fehlenden Überschaubarkeit der möglichen Entwicklung der Absatzbeziehungen bei Eröffnung eines Kontos, ergibt sich eine besondere Problemintensität, die den kognitiven und affektiven Zugang der Kunden zum Leistungsangebot der Banken erschwert.

1) Zur Frage der Unterscheidung bzw. Gleichsetzung der ubiquitären Begriffe *K o m m u n i k a t i o n* und *I n t e r a k t i o n* vgl. Graumann, C. F.: (Interaktion und Kommunikation) 1972, S. 1109 ff., 1179 ff.

2) Vgl. Hänel, G.: (Promotions) 1974, S. 145 f., 169

Nicht minder beeinflussen auch - oft unreflektierte ¹⁾ - Vorbehalte die Verhaltensentscheidungen der Kunden gegenüber allen pekuniären Angelegenheiten, wie die ambivalente Einstellung zum Leistungsobjekt G e l d zeigt ²⁾: Als Generalmittel zur Bedürfnisbefriedigung ist es zwar sehr begehrt, doch wird es von der Mehrheit der Nachfrager in unserem Kulturkreis ³⁾ als unpopulär angesehen.

Hinzu kommt ein latentes oder offen artikuliertes Mißtrauen gegenüber den Kreditinstituten (als Kapitalismus-symbolen), denen das weniger vermögende Publikum eine kundenorientierte Interessenwahrnehmung nicht oder nur bedingt "abnimmt". Das ist nicht zuletzt Folge des von den Banken bis in die sechziger Jahre demonstrierten Verhaltensstils ⁴⁾.

Eine mangelnde Kontaktbereitschaft von Seiten der Kunden kann aber auch in internalisierten Normen begründet liegen, die bei bestimmten Konsumhandlungen, etwa beim Kreditnehmen, zu Schuldgefühlen führen können ⁵⁾.

In vielen Situationen und zu vielen Sachverhalten von Bankumwelt und Kunden ist der originäre Zugang durch un-

1) Je weniger solche Vorbehalte thematisiert und in den Einstellungen als Teilbeschaffenheit ausgegliedert sind, desto komplexer und integrierter sind sie im Gesamterleben und Verhalten verankert und um so schwieriger ist es, sie zum Gegenstand diskursiven Denkens und rationaler Erwägungen zu machen, um sie zu verändern und zu löschen. Vgl. Spiegel, B.: (Meinungsverteilung) 1961, S. 38

2) Vgl. Süchting, J.: (Bankloyalität) 1972, S. 275

3) Vgl. Erikson, E. H.: (Gesellschaft) 1965, S. 124 f., 163 f.

4) Vgl. Bachmayer, O.: (Banken) 1972, S. 348 f.; Bergler, R.: (Firmenbild) 1963, S. 31

5) Vgl. Wiswede, G.: (Bedürfnismatrix) 1973, S. 103

mittelbare Wahrnehmung versperrt oder die Informationen sind unvollständig, bruchstückhaft ¹⁾, also für Handlungskonsequenzen unsicher.

"Der Zwang, die Realität zu testen, um optimale Urteile zu finden und risikoarme Entscheidungen zu treffen, aber bleibt" ²⁾. Daher nimmt die Suche nach Informationen über Mediatoren zu, was z.B. während der Suche der Instituts- wahl besonders evident ist, in der Bekannte und Freunde nach den persönlichen Erfahrungen mit ihrem Bankhaus ge- fragt werden ³⁾.

Aus den Untersuchungen der kommunikativen Wirkungsfor- schung lassen sich hierzu mehrere Studien ⁴⁾ heranziehen, die fast einstimmig zu dem Ergebnis kommen, daß unter an- nähernd gleichen Bedingungen, sich die p e r s ö n - l i c h e n Informationsquellen und -medien im allge- meinen als wirksamer für die Erzielung von Meinungs- und Verhaltensänderungen erweisen, als n i c h t p e r s ö n - l i c h e, wobei dann k o m m e r z i e l l e diesbe- züglich weniger effektiv zu sein scheinen als n i c h t - k o m m e r z i e l l e ⁵⁾. "Verkaufspersonen - als per- sönliche, kommerzielle Informationsträger - haben deshalb wahrscheinlich einen größeren Erfolg auf Kaufentscheide

1) Vgl. dazu auch Irle, M.: (Gruppendynamik) 1969, S. 101 ff.

2) Penzkofer, P.: (Werbung) 1972, S. 489

3) Vgl. ebd.

4) Vgl. Maletzke, G.: (Massenkommunikation) 1963, S. 79; Katz, E.: (Two-step flow of communication) 1960, S. 359; ders./ Lazarsfeld, P. F.: (Personal Influence) 1955, S. 185; Wright, C. R.: (Mass Communication) 1959, S. 62 f.

5) Vgl. Katz, E./ Lazarsfeld, P. F.: (Personal Influence) 1955, S. 175-186

als z.B. die Werbung; sie sind jedoch weniger wirksam als Freunde und Bekannte des Käufers" ¹⁾ .

Auf der Suche nach verlässlichen Elementen in der Absatzbeziehung zwischen Kreditinstitut und Kunde wird klar, daß die Bank als komplexe und sehr sachliche Institution ²⁾ vornehmlich vom bankunerfahrenen Publikum in einer bestimmten psychischen Distanz erlebt wird ³⁾ und daher nur begrenzte Möglichkeiten besitzt, hier Vertrauen zu erweisen und zu erwerben ⁴⁾ .

"Tauschgeschäfte, die mithilfe des Zeitdifferenzen überbrückenden Geld- und Kreditwesens sofort in ihrer Erfüllung gesichert werden können, spiegeln zwar persönliche Interessen in der Güterwahl, nicht aber vertrauensrelevante Charakterzüge wider; anders Geschenke ..., die spontan erfolgen und das Risiko eingehen, unerwidert zu bleiben" ⁵⁾ .

Die unübersehbare Fülle der Wirklichkeiten und Möglichkeiten von Geldgeschäften ist in sachlicher und zeitlicher Hinsicht für eine reale Kontrolle sowie für ein Abschätzen der Entwicklung für die Kunden zu komplex und erfordert ein absorbierendes Maß an Detailkenntnissen, die sich nur durch aktive Teilnahme am Geld- und Kapitalmarkt erwerben lassen. Praktisch kann das nur im Hauptberuf ausgeübt, aber nicht von den am Rande des Geschehen stehenden Kunden vollzogen werden.

1) Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 132

2) Vgl. dazu auch Berth, R.: (Verbraucherbeeinflussung) 1963, S. 335 ff.

3) Vgl. Drescher, S.: (Marketing und Marktforschung) 1970, S. 20 ff.

4) Vgl. auch Süchting, J.: (Bankloyalität) 1972, S. 275

5) Luhmann, N.: (Vertrauen) 1973, S. 44

Damit die Kunden dennoch die Fülle des Angebots am Markt in ihre Interessen integrieren bzw. von dort Handlungsimpulse empfangen können, muß sie überschaubar, d.h. auf ihre relevanten Strukturen und Prozesse verkürzt werden ¹⁾.

Eine Möglichkeit, diese Komplexität zu reduzieren und operabel zu machen, besteht in der Ausbildung und Erhaltung wechselseitigen Vertrauens zwischen Kreditinstitut und Kunde.

"Im Akt des Vertrauens wird die Komplexität der zukünftigen Welt reduziert" ²⁾. Vertrauen wird zuerst und vor allem dem anderen Menschen geschenkt, indem man ihn als Persönlichkeit nimmt, als ordnendes und nicht willkürliches Zentrum eines Systems von Handlungen, mit dem man sich verständigen kann ³⁾.

Wo es Vertrauen gibt, bestehen auch mehr Möglichkeiten wirtschaftlichen Handelns. Für die Kundenbeziehung zur Bank bekommt die individuelle Persönlichkeit des Personals sozialstrukturelle Relevanz, indem sie die Interaktionszusammenhänge im sozialen System Kreditinstitut/Kunde vermittelt.

1) Zur Verdeutlichung läßt sich dieser Vorgang für personale und soziale Handlungssysteme auf folgende abstrakte systemtheoretische Formel bringen: "..., das System interpretiert die Welt selektiv, überzieht die Information, die es erhält, reduziert die äußere Komplexität der Welt auf einen Umfang, an dem es sich sinnvoll orientieren kann und gewinnt dadurch erst strukturierte Möglichkeiten eigenen Erlebens und Verhaltens". Luhmann, N.: (Vertrauen) 1973, S. 33

2) Ebd., S. 20, 80 ff.

3) Ebd., S. 40

In der personalen Begegnung zum Kreditinstitut versucht sich der Kunde durch sein Vertrauen von der Unsicherheit in finanziellen Angelegenheiten zu entlasten, d.h. er konzentriert sich auf das menschliche Element beim Anbieter, dessen vertraute Bekanntheit am ehesten seine Erwartungsbildung ordnet und sichert.

Die erwartete und erlebte Qualität des Bankpersonals variiert zwar mit dem Anspruchsniveau bzw. dem ökonomischen Bildungsgrad der Absatzpartner, rückt aber generell als Träger von Präferenzwirkungen in den Vordergrund ¹⁾.

Das impliziert auch, daß sich die Kunden auf fremde Informationsauswahl und -verarbeitung durch die Kreditinstitute stützen müssen und damit einer funktionalen Autorität vertrauen, die sich ihrerseits auf eine gelernte, arbeitsteilig ausgeübte, spezifische Kompetenz gründen muß ²⁾. Dabei schließt das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit der Bank auch das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit ihrer immanenten Kontrollen mit ein.

Die Gewährung von Vertrauen als Vorleistung einer bestimmten Verhaltensantizipation (Rollübernahme ³⁾) stellt somit zwar ein asymmetrisches Austauschverhältnis dar, doch vollzieht sie sich nicht bedingungslos, sondern in Grenzen und nach Maßgabe bestimmter, vernünftiger Erwartungen bzw. be-

1) Vgl. Süchting, J.: (Bankloyalität) 1972, S. 276

2) Vgl. Luhmann, N.: (Vertrauen) 1973, S. 56, 57

3) Der Begriff "Rollenübernahme" als Vorgang und Fähigkeit der Antizipation des Verhaltens des anderen geht auf G. H. Mead zurück, ist aber nicht mit der funktionalistischen Bedeutung dieses Begriffes, d.h. der Einnahme einer Position bzw. Rolle in einem geordneten sozialen Zusammenhang zu verwechseln. Vgl. dazu Joas, H.: (Soziologische Rollentheorie) 1973, S. 37

dingter Lern- und Prüfungsmöglichkeiten ¹⁾.

Letztlich aber ist Vertrauen ein bewußter Verzicht auf weitere Informationen und deren Verarbeitung; es vereinfacht also die Lebensführung durch Übernahme eines Risikos. Zur Kontrolle dient lediglich "ein grob vereinfachtes Gerüst von Indizien, die nach Art einer Rückkoppelungsschleife laufend Informationen darüber zurückmelden, ob die Fortsetzung des Vertrauens gerechtfertigt ist oder nicht" ²⁾.

Wird das Vertrauenskonzept zur Konsequenz durchdacht, dann muß es über die personale Bindung hinausgreifen, denn es gibt gar keinen Zweifel, daß die moderne Sozialordnung differenzierter Gesellschaften viel zu komplex ist, also daß mit einer bloßen Orientierung an Personen **a l l e i n** das notwendige Vertrauen in die soziale bzw. wirtschaftliche Umwelt geschaffen werden könnte.

Das heißt auch für die Kreditinstitute, daß die Beziehungen zu ihnen nicht mit den wenigen Personen stehen und fallen, die der Kundschaft bekannt sind und denen man trauen kann. Soziales Vertrauen impliziert heute immer mehr auch ein generalisierendes Systemvertrauen bzw. eine Systemvertrautheit ³⁾, wozu allerdings Medienwerbung unerläßlich ist.

Dennoch: das Bedürfnis, sich an der Eigenart von Personen zu orientieren, ist in allen Bereichen des Sozial-

1) Vgl. Luhmann, N.: (Vertrauen) 1973, S. 68

2) Ebd., S. 31

3) Vgl. ebd., S. 19

lebens, wo es überhaupt zu wiederholten Kontakten kommt, generell sehr stark ¹⁾.

Dabei stellt sich der Kontakt von Bankpersonal und Kunden als eine Funktion der Interaktion und Intererfahrung in den gemeinsamen Verkaufs- bzw. Beratungssituationen so dar, daß gegenseitige Verhaltensantizipation und Interessendurchsetzung in einem dynamischen Wechselspiel stehen ²⁾.

In diesem Modell eines Gestaltkreises der Reziprozität, d.h. der Steuerung des Verhaltens vom Verhalten des anderen her, wird klar, "daß jeder Handlungsentwurf bereits seinen Erfolg und seine Gegenwirkung als Erwartung vorwegnimmt, um sich an der Diskrepanz zwischen dem beobachteten Erfolg und der gehegten Erwartung zu formen. Wo Menschen auf Menschen Einfluß nehmen, ist die Gegenseitigkeitsrelation im Spiel" ³⁾.

"Die Tatsache, daß viele soziale Prozesse nur als Interdependenzrelationen zu verstehen sind, 'macht die Beantwortung einfacher Kausalfragen in den Sozialwissenschaften so schwierig, ja oft unmöglich' " ⁴⁾.

Nun führt aber Verhalten selbst von sich aus nicht direkt zu Erfahrung. Es unterliegt anhand eines Satzes von Kriterien der Wahrnehmung und Interpretation und damit der Selektion und Rezeption ⁵⁾, d.h. in unserem Falle, daß

1) Vgl. Luhmann, N.: (Vertrauen) 1973, S. 50

2) Vgl. auch Laing, R. D./ Phillipson, H./ Lee, A. R.: (Wahrnehmung) 1973, S. 20

3) Hofstätter, P. R.: (Gruppendynamik) 1967, S. 26

4) Maletzke, G.: (Massenkommunikation) 1963, S. 78 f.; vgl. Hofstätter, P. R.: (Sozialpsychologie) 1956, S. 12

5) Vgl. Laing, R. D./ Phillipson, H./ Lee, A. R.: (Wahrnehmung) 1973, S. 21, 23

der Kunde in seiner Rolle als Rezipient schon immer (vor-geprägte) Attitüden, Meinungen und Wertdispositionen mit-bringt ¹⁾, die die Begegnung mit den Aussagen des Bera-tungs- bzw. Verkaufsgesprächs und damit den Wirkungspro-zeß in hohem Maße modifizieren ²⁾. Zudem wird die Hand-lung auch danach interpretiert, in welchem Kontext sie vorgefunden wird ³⁾.

Dadurch, daß nun die Partnerrollen ständig in einem Pro-zeß des Handelns und Aussagens sowie des Anpassens und Aufnehmens wechseln, lassen sich Differenzen in der In-terpretation der einzelnen Verhaltensabschnitte u n -m i t t e l b a r erfassen und im Sinne der Kommunika-tionsintention eliminieren. Daraus und aus anderen Grün-den resultiert ein großer Teil der Überlegenheit der per-sönlichen über die massenmediale Kommunikation.

Da Inhalt und Ablauf eines Gespräches schwerer im voraus zu bestimmen, d.h. zu erkennen sind als in der Massen-kommunikation, ist der Mensch bei der Auswahl wie auch bei der Vermeidung von Gesprächen weniger selektiv tätig als gegenüber Massenmedien. Im Gespräch von Angesicht zu Angesicht ist die kritische Distanz ⁴⁾ zwischen den Part-nern geringer als in der Massenkommunikation. Der Ange-sprochene ist daher eher bereit, Argumente oder gar Stellungnahmen ohne Argumente anzunehmen.

1) Vgl. auch Dröge, F./ Weißenborn, R./ Haft, H.: (Mas-senkommunikation) 1969, S. 29-33, 46 f.

2) Vgl. Maletzke, G.: (Massenkommunikation) 1963, S. 78 f.

3) Vgl. Laing, R. D./ Phillipson, H./ Lee, A. R.: (Wahr-nehmung) 1973, S. 24

4) Vgl. dazu p s y c h i s c h e D i s t a n z und I c h b e t e i l i g u n g bei Maletzke, G.: (Massenkommunikation) 1963, S. 165 ff.

Durch Rückfragen des Partners werden die Voraussetzungen des Gesprächs schnell und sicher geklärt, wohingegen eine sofortige Rückkoppelung in der Massenkommunikation unmöglich ist, so daß es etwa bei Stimulismehrdeutigkeiten (ambiguity) oder einem unbefriedigten Informationsbedürfnis zu Wahrnehmungsverzerrungen, d.h. Fehlinterpretationen oder gar zur Wahrnehmungsverweigerung oder Resistenz kommen kann ¹⁾. "Wo keine Möglichkeit zur Rückkoppelung besteht, fehlt die Kontrolle über Erfolg oder Mißerfolg des Beeinflussungsversuches und somit die Möglichkeit zur Anpassung" ²⁾.

Im direkten Gespräch der Zwei-Weg-Kommunikation können sich die Partner auf die Persönlichkeit ihres Gegenübers einstellen und ihr Kommunikaté auf die Motive, Einstellungen und Erwartungen sowie auf die speziellen Informationsbedürfnisse des Partners ausrichten, wobei dann die Aussagewirkungen unmittelbar beobachtet und kontrolliert, Mißverständnisse ausgeräumt und Widersprüchen begegnet werden können. "Die rückgekoppelte Information kann neue Bedürfnisse wecken, sie kann die Motivationsstruktur ändern, die Präferenzskala umschichten, zur Anpassungsanpassung im Wertsystem führen oder ein neues Ziel erstrebenswert machen. Eine Neudefinition der Situation wird zur Neubewertung der Alternativen führen" ³⁾.

Besonders aufschlußreich erweisen sich in diesem Zusammenhang die zusätzlichen Informationen außerhalb der sprach-

-
- 1) Zum Problem der Resistenz gegen Meinungsbeeinflussung (Reaktanz) und der Wahrnehmungsverzerrung siehe Kroeber-Riel, W.: (Beeinflussung) 1973, S. 83 ff.; Kahle, E.: (Problemlösungsverhalten) 1973, S. 30 ff.; Howard, J. A./ Sheth, J. N.: (Buyer Behavior) 1969, S. 369
 - 2) Klis, M.: (Manipulation) 1970, S. 65
 - 3) Lachhammer, J.: (Investitionsentscheidungen) 1972, S. 175

lichen Aussage, deren kommunikativer Gehalt nicht intendiert ist ¹⁾ und der von den Partnern selbst weniger gut kontrolliert werden kann, aber das Gespräch verstärkt, hemmt oder aber eine Diskrepanz zur geäußerten Aussage offenbart (double bind) ²⁾, zumal man sich des "Sendecharakters" der nicht-verbalen Anteile des eigenen Verhaltens nur bedingt bewußt ist.

Die verbale Kommunikation ist in verschiedener Hinsicht auf den nicht-verbalen Hintergrund angewiesen, wie Argyle unterstreicht ³⁾:

"a) Jeder Interaktionspartner muß ständig seine Aufmerksamkeit und Reaktivität signalisieren; b) es muß ständig geregelt werden, wer zuhört und wer spricht; c) die Interagierenden müssen ihre Einstellungen und Absichten dem anderen gegenüber signalisieren; d) Gesten begleiten das Sprechen und illustrieren es in verschiedener Hinsicht; e) die Sprecher brauchen ständige Rückmeldung darüber, wie ihre Äußerungen ankommen" ⁴⁾.

Eine Vielzahl dieser teilweise ritualisierten Handlungssequenzen ist durch sozial-verpflichtende Valenzen determiniert, etwa die Struktur des Blickkontaktes ⁵⁾ oder die

1) Vgl. Joas, H.: (Soziologische Rollentheorie) 1973, S. 36

2) Vgl. dazu Argyle, M.: (Interaktion) 1972, S. 118, 333; Watzlawick/ Beavin, J. H./ Jackson, D. D.: (Kommunikation) 1972, S. 194-203

3) Vgl. Argyle, M.: (Interaktion) 1972, S. 118

4) Ebd.

5) Vgl. Goffman, E.: (Soziale Situationen) 1971, S. 84-120

physische Interaktionsnähe ¹⁾ etc., denen sich der Gesprächspartner nicht entziehen kann. Tut er es dennoch, begeht er einen Bruch einer stillschweigenden sozialen Übereinkunft, der als Normenverstoß direkt vom Partner mit differenzierten negativen Sanktionen beantwortet werden kann oder vom Auslösenden selbst als "strafendes" Unbehagen erlebt wird und geeignet ist, fortan das gemeinsame Verhalten in der Beratungs- oder Verkaufssituation zusätzlich zu beeinflussen.

Andererseits können derartige "Regelverstöße" verbaler oder nicht-verbaler Art auch instrumental zur Verhaltenssteuerung des Partners verwandt werden. Die manipulative Taktik einer solchen Interaktionsfalle, in der der Partner bewußt einer Handlung, Argumentationsfolge oder Geste "ausgesetzt" wird, deren Aufforderungscharakter er in der Regel erliegen muß, ist teilweise Gegenstand der "Verkaufstechniken" in der Verkäuferschulung, doch übersieht man dabei allzu leicht die Dynamik der kognitiven Dissonanz ²⁾, die eine weitere Absatzbeziehung zum Kunden nachhaltig stören bzw. ganz zum Erliegen bringen kann.

Als Beispiel hierzu bietet sich eine vom Verkäufer vorgegebene Argumentationsfolge an, die beabsichtigt, anfänglich eine globale thematische Zustimmung des Kunden zum Verkaufsobjekt zu erzielen und dann im Verlauf des Gesprächs auf Konsistenz ³⁾ der einmal abgegebenen Aussage

1) Vgl. Argyle, M.: (Interaktion) 1972, S. 93-96; Graumann, C. F.: (Interaktion und Kommunikation) 1972, S. 1220-1227

2) Vgl. dazu Raffée, H./ Sauter, B./ Silberer, G.: (Kognitive Dissonanz) 1973, passim

3) Zum Bemühen um Konsistenz in den Aussagen siehe auch Anger, H.: (Befragung) 1969, S. 586 f.; Hummel, H. J.: (Theorie des sozialen Verhaltens) 1969, S. 1223-1259

zu dringen, so daß der Kunde, um der inneren Widerspruchslosigkeit seiner Aussagensequenz willen, schließlich gar nicht umhin kann, als zu kontrahieren.

Auf der "kaptativen" Ebene läßt sich zu Ende des Verkaufsgesprächs bei einem unentschlossenen Kunden ein im Sinne des Verkäufers intendiertes Verhandlungsergebnis dadurch erreichen, daß man dem Kunden den schreibbereiten Füllhalter zur Unterschriftszeichnung des Vertrages so reicht, daß dieser - "fast im Greifzwang eines automatischen Auslösemechanismus" - jenen nimmt - und tatsächlich unterzeichnet.

Sicherlich läßt sich anschließend die "Richtigkeit" der so getroffenen Entscheidung durch Zusatzinformationen etc. stützen, um kognitiven Dissonanzen zu begegnen, doch sind derartige Praktiken - abgesehen von ihrer moralischen Fragwürdigkeit - für das Bankgeschäft kaum geeignet, das Absatzklima für Wiederholungs- und Anschlußkäufe zu verbessern.

Eine derartige Funktionstrennung zwischen kurzfristigem Erfolg der Absatzorgane und langfristiger Unternehmensstrategie ist allerdings häufig im Direktverkauf in bestimmten Sparten der Konsumgüterindustrie zu beobachten.

4.2. Die Interdependenz persönlicher und nichtpersönlicher Kommunikation

Trotz der hier erarbeiteten und begründeten Wirkungspräferenz der persönlichen Interaktion zwischen Bank und Kunde ist doch darauf hinzuweisen, daß diese Akquisitionsbeziehung lediglich e i n e Dimension innerhalb

der "kommunikativen Infrastruktur" ¹⁾ eines Sozialsystems ist, in der der Kunde seine Teilnahme an der Marktkommunikation artikuliert und organisiert.

Der Empfang von Marktkommunikés und damit auch solcher der Kreditinstitute durch den Kunden erfolgt in der Regel *a k z i d e n t e l l* und nicht so systematisch strukturiert und *p e r m a n e n t r e z e p t i v* wie auf der *e m i s s i v e n* Seite der Kommunikatoren. Zudem werden die Marktaussagen in Verbindung mit anderen und sozialen Aktivitäten aufgenommen und mithin relativiert und nur in Ausnahmefällen - etwa im Stadium der Vorbereitung einer (echten) Kaufentscheidung - *a k t i v* gesucht.

Wird also die Kundenbegegnung von Seiten der Bank nicht formal durch Hausbesuche oder durch telephonische und persönliche briefliche Kontakte hergestellt oder informel über zweistufige Kommunikationsschaltungen initiiert ²⁾, ist das Kreditinstitut darauf angewiesen, den Kunden zum Betreten des Bankhauses über die Medien der Massenkommunikation zu veranlassen.

Dabei ist die Kontaktwirkung ³⁾ der Massenkommunikation komplementär zu der direkt-persönlichen und zweistufigen Form zu verstehen, indem sie einmal bei potentiellen Zielgruppen die persönliche Kontaktaufnahme des Kunden mit dem Kreditinstitut vorbereitet bzw. indem sie über

1) Vgl. Löber, W.: (Marktkommunikation) 1973, S. 149

2) Kontaktwirkung bedeutet die Fähigkeit, Änderungen bei den Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen des Rezipienten hervorzurufen. Vgl. ebd., S. 156

3) Vgl. Kroeber-Riel, W.: (Werbung) 1972, S. 10

die Erinnerungswerbung die Verhaltenskontinuität der Absatzbeziehungen bei aktuellen Kunden stabilisiert und verstärkt.

Für den Einsatz von Massenmedien oder personalem Kontakt kommt es ganz darauf an, welche Verhaltensbereiche oder Verhaltensweisen der Kunden angesprochen werden sollen ¹⁾.

Die relative Bedeutung alternativer Informationsquellen variiert natürlich einmal mit der Problembezogenheit des im Kommuniké vermittelten Leistungsangebots wie auch mit der thematischen Spezialisierung des Rezeptionsverhaltens des Kunden ²⁾. Es gilt als sicher, "daß verschiedene Kommunikationskanäle qualitativ unterschiedliche Rollen spielen, wenn es darum geht, Menschen zu bestimmten Entscheidungen zu bringen" ³⁾. Gewisse Kanäle lenken typischerweise die Aufmerksamkeit des einzelnen auf ein Angebot, andere überzeugen ihn von der Richtigkeit seiner Wahl ⁴⁾, während weitere Kanäle die tatsächliche Handlung auslösen ⁵⁾. Hier wechseln Medienpräferenz ⁶⁾ und -wirkung mit der erreichten Phase des Suchverhaltens.

Personale Beziehungen zwischen Kreditinstitut und Kunden sowie zwischen den Bankkunden selbst (Mund-zu-Mund-Werbung) und Massenmedien wirken also auf viele Weise zusammen, wobei sie sich manchmal bestätigen, manchmal ver-

1) Vgl. Kroeber-Riel, W.: (Werbung) 1972, S. 10

2) Vgl. Löber, W.: (Marktkommunikation) 1973, S. 110

3) Lazarsfeld, P. F./ Menzel, H.: (Massenmedien) 1970, S. 131

4) Vgl. dazu Wiswede, G.: (Bedürfnismatrix) 1973, S. 104 f. sowie Spiegel, B.: (Meinungsverteilung) 1961, S. 70 ff.

5) Vgl. Lazarsfeld, P. F./ Menzel, H.: (Massenmedien) 1970, S. 131

6) Vgl. Dröge, F./ Weißenborn, R./ Haft, H.: (Massenkommunikation) 1969, S. 29

ändern ¹⁾.

Damit ist die Gestaltung der persönlichen Beratungs- bzw. Verkaufskommunikation immer auch in Abhängigkeit zu den medialen Kommunikationsformen des Kreditinstituts zu sehen, die zusammen mit den übrigen geschäftspolitischen Aktivitäten das spezifische Bankimage formen.

Die sachliche und psychologische Informationslücke zwischen Kreditinstitut und Kunden zu schließen, ist in einer freien Konkurrenzwirtschaft eine unabdingbare Voraussetzung für den optimalen absatzwirtschaftlichen Funktionszusammenhang. Dieser ist aber nur dort gewährleistet, wo es gelingt, ein Höchstmaß persönlicher Direktkontakte zu unterhalten und im Rahmen der räumlichen und quantitativen Ausweitung des Marktfeldes an die Stelle eines nicht mehr möglichen persönlichen Vertrauens ein solches von öffentlicher, d.h. hier bankspezifischer Natur zu etablieren ²⁾.

1) Vgl. Lazarsfeld, P. F./ Menzel, H.: (Massenmedien) 1970, S. 139

2) Vgl. dazu auch Bergler, R.: (Firmenbild) 1963, S. 24

5. Das soziale System als Bedingung und Kontext des persönlichen Verkaufs

5.1. Die Ausgangslage: Der persönliche Verkaufsvorgang in der Sicht traditioneller "Verkaufstheorien"

Die Vorzüge des persönlichen Verkaufs, nämlich nicht nur geringfügige Kommunikationswirkungen, wie etwa eine Verstärkung bestehender Einstellungen zu zeitigen, (was auch eine einseitige Informationsübermittlung zu leisten vermag), sondern gravierende Einstellungs- und Verhaltensänderungen herbeiführen zu können ¹⁾, waren zwar nicht so explizit, dafür aber mehr i n t u i t i v aus den Zeiten der noch überschaubaren sozial integrierten Marktformen her bekannt. Und es hatten sich entsprechende Regeln zur Herbeiführung eines Kaufabschlusses entwickelt.

Doch basieren diese "Erfolgsmethoden" auf ganz persönlichen, vorwissenschaftlichen Erfahrungen und spekulativen Annahmen ²⁾. Diese mögen sich - k o n s t e l l a t i o n s b e d i n g t - einmal unter gewissen situativen Gegebenheiten, an einem bestimmten Ort, zu einer bestimmten Zeit, für ein bestimmtes Produkt, recht gut bewährt haben, doch fehlt ihnen jede A l l g e m e i n - g ü l t i g k e i t und sogar eine i n t e r s u b j e k t i v e Ü b e r p r ü f b a r k e i t ³⁾.

Das zeigt sich nicht zuletzt deutlich in der traditionellen Verkaufsliteratur, die eine Fülle von pragmati-

1) Vgl. Berelson, B./ Steiner, G. A.: (Human Behavior) 1964, S. 546 ff.

2) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 48

3) Vgl. ebd., S. 38 f.

schen Anweisungen, Empfehlungen, Prinzipien und Grundsätzen für die Verkaufstechnik, d.h. für die Berufssarbeit des Verkäufers, Verkaufsleiters und -trainers bereithält, so daß Schoch nicht zu Unrecht von einer "Folklore der Verkaufskunst-Literatur" spricht ¹⁾.

Bei Werken dieser Art, die inzwischen Legion sind, fällt die e i n s e i t i g e Betrachtungsweise ins Auge, mit der der Verkaufsvorgang reflektiert wurde. Sicher, wollte man Produkte und Dienstleistungen absetzen, mußte man das Gesetz des Handelns selbst auslegen und entfalten, d.h. versuchen, den Absatzpartner im Sinne des Unternehmensziels zu beeinflussen.

Unter dieser "Agitationsperspektive" wurden die Käufer ausschließlich vokal als Stimulus-e m p f ä n g e r des Beeinflussungspotentials des Verkäufers betrachtet, deren Motive es zu manipulieren, deren Einwände und Widerstände es zu überwinden galt ²⁾. Somit war der Ausgang des Verkaufsprozesses eine Funktion der Eigenschaften, Persönlichkeitsmerkmale, Motive, Verhaltensweisen, Taktiken und Tricks des Verkäufers.

Aus der Vorstellung heraus, Verkaufen ziele darauf ab, in der Psyche des Käufers gewisse erwünschte Effekte zu produzieren ³⁾, wurden die praktischen Verkaufsregeln zu sogenannten psychologischen "Verkaufstheorien" erweitert, die mit verschiedenen Bezeichnungen und in verschiedenen Variationen Eingang in die Verkaufstaktik gefunden haben ⁴⁾.

1) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 39

2) Vgl. ebd., S. 49

3) Vgl. Frey, A. W. (Hrsg.): Marketing Handbook) 1965, S. 95

4) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 33

Eine erste Form ist die "R e i z - R e a k t i o n s - T h e o r i e", die sich an dem eingangs schon erwähnten S-R-Pradigma der Reflexologie und des orthodoxen Behaviorismus orientiert und den Kaufakt als R e a k t i o n auf gewisse äußere S t i m u l i ¹⁾ verstanden wissen will. Dabei entspricht jedem Stimulus eine bestimmte Reaktion, bzw. kann jede Reaktion durch einen bestimmten Stimulus ausgelöst werden. Durch die Präsentation gewisser Stimuli, d.h. vorteilhafter Argumente etc. des Verkäufers entsteht beim Käufer als bedingter Reflex die gewollte Reaktion: der Kaufabschluß.

Man könnte annehmen, daß dieser mechanistische Ansatz der klassischen und operanten Konditionierung zur Kaufverhaltensklärung in der Verkäuferschulung als lange überwunden gelten kann, wenn er nicht immer noch in der Gegenwartsliteratur und -praxis handlungsanweisende Relevanz besitzen würde, was unlängst in den "Proceedings" der American Bankers Association von 1972 (!) zu belegen war ²⁾.

Einen weiteren Beitrag dieser Art Theorienbildung lieferte die "S t u f e n - F o r m e l - T h e o r i e", die - ausgehend von der Elementen- und Vermögenspsychologie - zuerst zur Erklärung und Gestaltung von Werbewirksamkeitsprozessen verwandt wurde.

Kennzeichnendes Merkmal dieser "Theorie" ist die Zerlegung der Gesamtwirkung eines Beeinflussungsprozesses in einzelne Teilwirkungen und getrennte Teilbereiche, d.h. in die Wirkungsstufen ³⁾.

1) Vgl. Nicosia, F. M.: (Consumer Decision) 1966, S. 114 f.

2) Vgl. Donnelly, J. H./ Ivancevich, J. M./ Davis, C. H./ Dalhouse, W. H.: (Selling) 1972, S. 445-449

3) Vgl. Johannsen, U.: (Werbeerfolgskontrolle) 1969, S. 15; Seyffert, R.: (Werbelehre) 1929, S. 58 f

Dieses Phasenmodell wurde auf den Verkaufsvorgang übertragen und ist im Laufe seiner Anwendungsverbrei- tung in vielfach modifizierter Weise zu einer der meist gebrauch- ten Verkäuferanweisungen geworden ¹⁾.

Die "Stufen-Formel-Theorie" geht von der Annahme aus, für einen erfolgreichen Ausgang des Verkaufsprozesses sei Voraussetzung, daß der potentielle Käufer eine bestimmte Anzahl von psychischen Zuständen g e n e t i s c h in einer bestimmten Reihenfolge durchlaufen muß, die als "attention", "interest", "desire" und "action" bekannt und begrifflich zur AIDA-Formel abgekürzt worden sind. Daher ist es Aufgabe des Verkäufers, mittels seiner per- sönlichen Angebotsunterbreitung den Kunden durch diese Sequenz von psychologischen Phasen im Verkaufsvorgang zu führen.

Unter Berücksichtigung gestalt- und ganzheitspsychologi- scher Erkenntnisse muß jedoch darauf hingewiesen werden, daß der Mensch g a n z h e i t l i c h erlebt und han- delt und sich nicht gliedern läßt in unterschiedliche Bereiche menschlichen Vermögens. Ebensowenig läßt er sich teilen in mehr oder weniger getrennte Elemente, wie Auf- merksamkeit, Erinnerung, Gefühl, Wille etc. ²⁾, noch folgt er den Stufen wie vorgegeben; er überspringt sie teil- weise, schreitet zurück, bricht den Phasenverlauf ab und "koppelt wieder ein".

Aber trotz der erkenntnistheoretischen Fragwürdigkeit der-

1) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 34

2) Vgl. dazu auch Behrens, K. Chr.: (Absatzwerbung) 1963, S. 29 ff.; Jacobi, H.: (Werbe-psychologie) 1963, S. 54 ff.; v. Rosenstiel, L.: (Werbung) 1969, S. 210 ff.; Johannsen, U.: (Werbeerfolgskontrolle), S. 15 ff.; Palda, K. S.: (Hierarchy of Effects) 1966, S. 13-24

artiger Stufenmodelle, muß man anerkennen, daß sie sich aus didaktischen und pragmatischen Gründen "irgendwie" bewährt haben, vielleicht nur deshalb, weil man bisher noch keine bessere Beeinflussungsmethode für den Verkaufsvorgang hat finden können.

Schließlich ist die "Bedürfnis - Befriedigung s - Theorie" zu erwähnen, die sehr explorativ und beratend auf die Kundenbedürfnisse und deren Problemlösung ausgerichtet ist. Insofern stellt sie einen "customer oriented approach" dar ¹⁾.

Bis auf den letzten Ansatz waren die übrigen "Verkaufstheorien" rein verkäuferorientiert, so daß Stimuli, die vom Umworbenen in den Verkaufsvorgang einfließen, nur eine marginale Bedeutung beigemessen wurde. Der Beziehungsparameter spielte in diesem "one person approach" ²⁾ nur als Empfänger von Verkaufskommunikations eine Rolle, nicht als ein selbstagierendes Wesen, den Verkaufsprozeß aktiv beeinflussendes Wesen.

Im Gegensatz zum teilweise "high pressure selling" in manchen Sparten der Konsum- und Investitionsgüterindustrie, trifft diese Feststellung nur bedingt für die Verkaufsbereitschaft der Kreditinstitute zu. Dort wurde - ihrem Selbstverständnis entsprechend - schon immer mehr reagiert als agiert. Man ließ ja den Kunden auf sich zukommen, bot ihm die Dienste der Bank und überließ ihm im wesentlichen die Führung des Gesprächs ³⁾. Seine Bedürfnisoffenlegung und erwartete Problemlösung erfolgte ganz nach Maßgabe seiner

1) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 34

2) Vgl. Zaltman, G.: (Marketing) 1965, S. 119

3) Vgl. Cramer, J. E./ Team, R.: (Banken) 1972, S. 19

wirtschaftlichen Möglichkeiten und seines ökonomischen Sachverstands, ohne daß von Seiten der Bank her versucht wurde, diese Absatzsituation vertiefend zu explorieren, also Motive und Problemlagen zu prüfen und mit adäquaten Angeboten abzustimmen, Alternativen zu entwickeln, die der Kunde noch nicht bedacht hatte etc.

Diese "vornehme" Verkaufsarbeit der Banken bedeutete aber nicht, daß man etwa einer w e c h s e l s e i - t i g e n Beeinflussung des Verkaufsgesprächs durch b e i d e Beziehungspartner eher Rechnung trug, als in anderen Branchen, sondern ließ lediglich die mangelnde Reflexion des Verkaufsvorganges als solches im Absatzsystem der Kreditinstitute erkennen.

Über einen Punkt waren sich nämlich alle Bankkaufleute im klaren: Sie wollten keine "Ladenschwengel", keine Verkäufer im typischen Sinne sein ¹⁾. "Many who joined the bank did so either to avoid the role of salesman or with the avowed intention of becoming something known as a 'financier' or 'loan officer', terms that disguise to many a job applicant his role as a salesman" ²⁾.

Dieses Bewußtsein ist teilweise bis tief in die Gegenwart hinein verwurzelt. Daher hat man, wie das Zitat ausführt, im amerikanischen das begriffliche - nicht das inhaltliche - Spektrum der Verkaufstätigkeit des Bankpersonals modifiziert und für den "salesman" der Konsum- und Investitionsgüterindustrie eine Reihe von Pendants unter anderer Kennzeichnung für das Bankgewerbe eingeführt.

1) Vgl. Cramer, J. E./ Team, R.: (Banken) 1972, S. 19

2) Rossbach, L. B.: (Sales Training Program) 1970, S. 349

Während man in der Absatzforschung das Konsumenten- bzw. Käuferverhalten in breiteren sozialpsychologischen Strukturzusammenhängen betrachtete und es kritischen Ordnungs- und Systematisierungsversuchen zu unterziehen versuchte ¹⁾, sowie im einzelnen besonders der Werbeforschung sehr viel Bedeutung und einen entsprechenden Aufwand zubilligte, überließ man den Verkaufsvorgang weitgehend subjektiver Intuition.

Unter der Vorherrschaft individualpsychologischer Sicht wurde der Verkaufsvorgang ja als einseitige Beeinflussung des potentiellen Käufers durch den Verkäufer, bzw. dessen

- Persönlichkeit
- Überzeugungskraft
- Anpassungsfähigkeit

betrachtet ²⁾. Diese Kategorien stehen stellvertretend für endlose Listen von gewichteten und ungewichteten Persönlichkeitseigenschaften, die ein Verkäufer besitzen bzw. entwickeln sollte, um erfolgreiche Verkaufsarbeit leisten zu können.

Abgesehen von der Schwierigkeit, diese Eigenschaften exakt zu beschreiben, abzugrenzen, zu messen und überhaupt intersubjektiv vergleichbar zu machen, konnte man einen Verkaufserfolg nie mit Sicherheit prognostizieren, noch erklären, warum ein und derselbe Verkäufer in annähernd gleichen Situationen einmal erfolgreich und ein

1) Vgl. dazu beispielsweise Haudek, H. W.: (Kauf- bzw. Verkaufsvorgang) 1970/71, I, S. 113-117, II, S. 16-20; Meffert, H.: (Käuferverhalten) 1971, S. 142-148; Rüttinger, B./ v. Rosenstiel, L./ Molt, W.: (Motivation wirtschaftlichen Verhaltens) 1974, S. 131-158; Scheuch, F.: (Käuferverhalten) 1972, I, S. 13-18, II, S. 42-48; Wiswede, G.: (Motivation) 1973, S. 21-65

2) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 39

andermal erfolglos war ¹⁾.

Die Zusammenstellung der persönlichkeitsbezogenen Erfolgsfaktoren des Verkaufs erinnert an die eigenschaftstheoretische Hypothesenbildung, unter deren Vorgabe man aufwendige Selektionsprogramme und Testbatterien für die Auswahl von Führungspersonal in der amerikanischen Armee erstellte, die sich dann aber zur Bestimmung des tatsächlichen Führungsverhaltens im konkreten Einsatz als untauglich erwiesen haben, da sich dieses erst aus der Wechselwirkung von gruppendynamischen, situativen und den Eigenschaftsvariablen des Führers konstituiert.

Wie in den meisten sozialen Wirkungsprozessen dynamisieren sich die verschiedenen Variablen gegenseitig und können nur im Modell bzw. in der Simulation zum Teil und übervereinfachend konstant gehalten werden.

Obwohl heute die Suche nach einer universalen Verkäuferpersönlichkeit als praktisch gescheitert betrachtet werden muß ²⁾, geht das Bestreben dennoch weiter, die "magische Kombination von Persönlichkeitszügen" zu finden, die eine 'todsichere' Verkaufsbegabung garantieren soll, wie Kotler feststellt ³⁾.

1) Vgl. McMurry, R. N.: (Super-Salesmanship) 1961, S. 113; Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 30, 42

2) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 41

3) Vgl. Kotler, Ph.: (Marketing Management) 1967, S. 508

5.2. Das Konzept der wechselseitigen Beeinflussung im Verkaufsvorgang

Der unbefriedigende Stand der bisherigen Erkenntnisse im Objektbereich des persönlichen Verkaufs hatte das Bedürfnis nach neuen Ansätzen und Anstrengungen in der Grundlagenforschung deutlich gemacht. Er erforderte eine Abkehr von der früheren, ausschließlich praxisbezogenen, theorie- und empiriefernen oder aber ausschließlich individualpsychologisch fundierten Behandlung des Verkaufsvorganges ¹⁾.

So ließen erste empirische Untersuchungen Anfang und Mitte der sechziger Jahre den Schluß zu, daß es notwendig ist, die Teilnehmer des Verkaufsvorganges nicht als einzelne, isolierte Individuen, sondern zusammen als Mitglieder einer sozialen Gruppe, in concreto einer Zwei- (Dyade), Drei- (Triade) bis zur Vier-Personengruppe (Tetrade) oder gar als multiples Interaktions-System zu betrachten und zu studieren ²⁾.

Als wesentliches gemeinsames Merkmal der verschiedenen neuen Publikationen manifestierte sich der "interaction-approach", der den Verkaufsprozeß als eine T r a n s - a k t i o n bestimmte, zu der beide Partner etwas beitragen, aus der beide etwas erwarten, meist Belohnungswerte, und in der sie sich gegenseitig beeinflussen ³⁾, also der nicht mehr die Funktion der Eigenschaften eines der beiden Partner ist ⁴⁾.

1) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 51

2) Vgl. ders.: (Verkaufsprozeß) 1970, S. 102; ders.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 56, 98; Schulz, R.: (Kaufentscheidungsprozesse) 1972, S. 91

3) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 53

4) Vgl. Evans, F. B.: (Dyadic Interaction in Selling) 1964, S. 1

Es ist Schochs Verdienst, eine erste Sammlung und Auswertung derjenigen Studien vorgenommen zu haben, die das Phänomen Verkaufsprozeß nicht mehr aus traditioneller, sondern aus soziologischer und sozialpsychologischer Sicht angegangen und damit wichtige Beiträge für die zukünftige Aufgabe einer erfahrungswissenschaftlichen Theorienbildung des Verkaufsvorganges geliefert zu haben ¹⁾.

Aber angesichts der verwirrenden Vielfalt von Begriffen, Perspektiven, Methoden und Resultaten, die sich nur schwer in ein kohärentes Bild oder gar in ein zusammenhängendes theoretisches System einordnen ließen und sich zudem noch auf voneinander unabhängige, unzusammenhängende Untersuchungen über die verschiedenen Phänomene in unterschiedlichen Verkaufssituationen bezogen, wurde ersichtlich, daß der Geltungsbereich dieser Aussagen nur sehr begrenzt und für andere als die unmittelbar untersuchten Verkaufssituationen durchaus offen war ²⁾.

Auf den ersten Blick bestätigen also diese Untersuchungen, daß bisher die Bildung eines umfassenden, logisch zusammenhängenden Systems von empirisch gut bestätigten nomologischen Hypothesen (Theorie) für die Erklärung und Voraussage des sozialen Verhaltens in Verkaufssituationen noch nicht gelungen ist. Andererseits stellen diese Versuche aber eine große Bereicherung zur Gewinnung von Hypothesen dar, mit denen man unter der gewandelten Perspektive der *N e u e n t - d e c k u n g* von Käufer und Verkäufer als *s o z i a -*

1) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 53-83

2) Vgl. ebd., S. 83

l e W e s e n im Kontext der Verkaufssituation weiter-
arbeiten konnte ¹⁾.

Wenn die Arbeit auch durch ihre bisherige Anlage auf den zwischenmenschlichen Einflußbereich des Verkaufsvorganges zentriert ist, so soll doch nicht übersehen werden, daß das in Frage kommende Grundlagenwissen aus Psychologie, Sozialpsychologie, Soziologie und Anthropologie alternative Möglichkeiten anbietet, den personengebundenen Verkauf (gleichermaßen legitim) zu erarbeiten. So sind ja neben den kommunikations- und interaktionstheoretischen Ansätzen unter anderem auch solche der Motiv-, Lern-, Risiko-, Dissonanz- und Problemlösungstheorie möglich, deren Berechtigung und Fruchtbarkeit zur Erhellung des Verkaufsvorganges unbestritten ist.

Der hier gewählte Interaktionsansatz ist aus der Einsicht in eine Reihe von Studien des deutschen Bankgewerbes über das Kundenverhalten sowie aufgrund einiger Untersuchungen amerikanischer Kreditinstitute entstanden, wobei nicht unerwähnt bleiben soll, daß die Verhaltensweisen beider Populationen allgemein und speziell im Umgang mit Kreditinstituten zum Teil wesentlich voneinander abweichen können. Andererseits herrscht in vielen Einzelbereichen und Problemstellungen des Kundenverhaltens eine weitgehende Kongruenz, so daß es gerechtfertigt erscheint, die amerikanischen Ergebnisse zur Erklärung des Sachverhaltes mit-heranzuziehen.

Als Ausgangsbasis für die folgende Erfassung und Beschreibung der relevanten Aspekte und Determinanten des personengebundenen Verkaufs von Bankleistungen in Kre-

1) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 85

ditinstituten soll das uns beschäftigende Phänomen mit Hilfe einer Definition von Schoch noch einmal genauer definiert werden.

Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozeß kann bezeichnet werden als:

"Jene zielgerichtete Sequenz von aufeinander folgenden, sinngemäß ¹⁾ aufeinander bezogenen und aneinander orientierten, sich gegenseitig beeinflussenden, verbalen und nicht-verbalen Handlungen eines Verkäufers und einer anderen Person, die sich dann abspielt, wenn durch mündliche Darbietung von Argumenten im unmittelbaren Gespräch der Verkauf eines Gutes oder einer Dienstleistung angestrebt wird" ²⁾.

Dabei ist natürlich nicht das gesamte Geschehen im Verkaufsprozeß als Interaktion zu betrachten; ein Teil davon erfüllt nur mittelbare Funktionen zur Kontaktinitiation und Unterstützung sowie Aufrechterhaltung der Interaktion, wie etwa die Kontenprüfung, die Informationsbeschaffung aus den verschiedenen Abteilungen des Hauses, die Übergabe von Sach- und Demonstrationsmitteln etc.

1) Dazu sei angemerkt, daß einige Autoren betonen, daß bloßer physischer Kontakt noch keine ausreichende Bedingung für eine Interaktion sei. Die Menschen reagieren in erster Linie auf den den physischen Akten zugeschriebenen "Sinn", d.h. auf diesen gegebenen und erlernten Symbolen. "...human interaction is basically symbolical interaction". Vernon, G. M.: (Human Interaction) 1965, S. 54.

Im erweiterten Sinne sind auch Kreditinstitute in den Augen der Öffentlichkeit Symbole, z.B. der Sicherheit. Vgl. Grossack, M. M.: (Humanized Bank Marketing) 1971, S. 59 f. Zum Begriff der "Symbolischen Interaktion" siehe Graumann, C. F.: (Interaktion und Kommunikation) 1972, S. 1127-1133

2) Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 95

Ob sich dieser Ansatz zur Erklärung des Verkaufsvorganges und einer Ableitung von Lernzielen für die Verkäuferschulung als fruchtbar erweisen kann, wird maßgeblich durch den Beitrag bestimmt, den er zur Erklärung und damit auch zur effizienteren Gestaltung des Ausgleichs zwischen Angebot und Nachfrage unter dem Gesichtspunkt der Informationsverfügung zu leisten vermag. Diese Informationsverfügung umgreift die Wertvorstellungen über Angebote, die Preisvorstellungen, den Umfang der Leistungsabgabe, der Zeit und des Raums sowie die Vielfalt der durch die Bedürfnisse bestehenden Verschiedenheiten ¹⁾. Dazu ist zu sagen, daß das Wissen über den Verkaufsvorgang und seine Wirkungsdeterminanten dank der neueren Forschung tatsächlich eine wesentliche Vertiefung erfahren hat.

5.3. Das soziale System "Kunde-Verkäufer"

Als Ausgangsbasis zur Beschreibung der relevanten Aspekte des Verkaufsvorganges soll das bekannte deskriptive Schema des sozialen Systems dazu dienen, die Teilnehmer des Verkaufsvorganges in Kreditinstituten im Rahmen einer umfassenderen sozialen Einheit zu untersuchen. Dabei gilt es, das aneinander orientierte Verhalten der Beziehungspartner sowohl aus ihrem übergeordneten sozialen System heraus als auch in Abhängigkeit von der Verkaufssituation selbst zu klären, in der beide einen einzigen Brennpunkt der affektiven, kognitiven und visuellen Aufmerksamkeit aufrechterhalten ²⁾.

1) Vgl. Angehrn, O.: (Marketing) 1973, S. 186, 188

2) Vgl. Goffman, E.: (Interaktion) 1973, S. 7

Auch die einzelne Interaktion eines Beratungs- oder Verkaufsgesprächs besitzt Systemcharakter. "A social system is a system of the actions of individuals, the principle units of which are roles and constellations of roles" ¹⁾.

"Für jeden Teilnehmer sind die anderen Akteure und deren Handlungen Objekte der eigenen Orientierung, und jeder partizipiert nur mit einem Teil seiner Aktivität, in seiner Rolle und in seiner Eigenschaft als Mitglied, an einem bestimmten System" ²⁾.

Nun bestehen verschiedene Hypothesen - meist lerntheoretischer Art - über die Initiierung und deren Folgeeffekte ³⁾, die Aufrechterhaltung und die über den jeweiligen Anlaß hinausgehende Fortsetzung von Interaktionen. Eine Reihe von Autoren ⁴⁾ betrachten in ihrer Grundkonzeption das soziale Verhalten als einen Austausch wertvoller Aktivitäten.

Jede Begegnung zwischen zwei Menschen involviert ein bestimmtes Austauschverhältnis von Gratifikationen (rewards) und Bestrafungen (costs). Jede Interaktionshandlung kann daraufhin untersucht werden, was sie den Urheber "kostet" und welchen Wert sie dem Empfänger einbringt ⁵⁾. Unter

-
- 1) Parsons, T./ Shils, E. A.: (Theory of Action) 1962, S. 197
 - 2) Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 96
 - 3) Siehe dazu auch den "Ankereffekt" ("prior entry effect") bzw. das "Gesetz des Primats der ersten Kommunikation" ("law of primacy"), vgl. Lund, F. H.: (Belief) 1925, S. 183 ff.
 - 4) Vgl. Homans, G. C.: (Elementarformen) 1968, S. 59-61, passim; Malewski, A.: (Verhalten) 1967, S. 106 f.; Stendenbach, F. J.: (Soziale Interaktion) 1963
 - 5) Vgl. Malewski, A.: (Verhalten) 1967, S. 106 f.

Belohnung kann all das verstanden werden, was irgendein Bedürfnis befriedigt, also ein Ereignis, das irgendeine Motivation reduziert. Je besser die Reduzierung, desto stärker die Belohnung ¹⁾.

In der Interaktion kann ein großer Teil von Verhaltensweisen als Belohnung aufgefaßt werden, z.B. als soziale Anerkennung, Zustimmung, Meinungsänderung in Richtung auf Konformität mit den Meinungen eines anderen, Wertschätzung, Ähnlichkeit von Kunde und Verkäufer, Hilfe, Statuskongruenz, Kohäsion etc. ²⁾ und zwar immer bewertet an komparativen Standards, da Belohnungen und Kosten nicht als absolute Größen erlebt werden, sondern "ihre psychische Bedeutung mit den früheren Erfahrungen und den gegenwärtigen Möglichkeiten einer Person variiert" ³⁾. Beispielsweise stellt die Reduktion dissonanter Meinungen zwischen Kunde und Verkäufer eine größere Belohnung dar, wenn sich die Beteiligten gegenseitig attraktiv finden, als wenn sie sich nur in geringem Maße anziehen ⁴⁾.

Die Belohnungen müssen daher nicht immer gleichwertig, sondern können durchaus auch asymmetrisch ausfallen, wichtig ist allein ihr Verstärkungscharakter für die Intensität und Fortsetzung der Interaktion ⁵⁾.

1) Vgl. Malewski, A.: (Verhalten) 1967, S. 11 f., 53

2) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 104

3) Ebd., S. 107

4) Vgl. ebd., S. 112

5) Vgl. Stendenbach, F. J.: (Soziale Interaktion) 1963, S. 243, 245; Malewski, A.: (Verhalten) 1967, S. 126

Generell läßt sich sagen, daß gerade das soziale System des Verkaufsvorganges Gratifikationen und Bestrafungen enthalten kann. "Customers can punish salesman as well as reward them. Refusal to buy may injure a salesman's morale" ¹⁾.

Als nachteilig allerdings erweist sich, daß die meisten der alternativen "Sanktionen" wie auch die beiden Schlüsselbegriffe Belohnung und Bestrafung selbst vielfach nur introspektiv erfaßt und nicht operational definiert werden können. Zudem besitzt man keine "Währung", mit deren Hilfe der "Wert" einer Verhaltenseinheit gemessen und mit dem "Wert" einer anderen verglichen werden kann ²⁾.

Entziehen sich bisher diese Begriffe auch einer exakten Messung, so sind sie doch im Verkaufsvorgang als konkrete Phänomene evident und zumindest als Einflußgrößen zur Erklärung des Erkenntnisobjektes zu berücksichtigen bzw. dort "quasi-operational" einzusetzen, wo es die eigene Erfahrung bzw. das situative Gespür erlaubt.

5.3.1. Die Rollen und Rollenerwartungen von Kunde und Verkäufer

Je nach der Einordnung eines Menschen in ein soziales System bzw. dessen Subsystem fallen ihm bestimmte Positionen zu, die meistens aus einer Menge einzelner Positionssektoren oder -segmenten bestehen. Der Ausdruck Position enthält die Vorstellung von dem Punkt,

1) Crane, E.: (Marketing Communications) 1965, S. 201 f.

2) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 104

bzw. dem Standort, den jemand in einem (Koordinaten-) System sozialer Beziehungen einnimmt. Da keine Gesellschaft ohne ein Maß innerer Differenzierung denkbar ist, hat jeder Mensch im sozialen Gefüge stets eine ganze Reihe von Positionen zur gleichen Zeit inne ¹⁾.

Die Positionen sind prinzipiell unabhängig von der jeweiligen Person denkbar und lokalisierbar ²⁾. Für die Art, die Struktur, den Prozeß, die Qualität und das vom Verkäufer anvisierte Ergebnis des Verkaufsgesprächs ist es teilweise von erheblicher Bedeutung, welche Position der Kunde (gegenwärtig) innehält.

So kann dieser als Kreditnehmer, als Einleger oder als Träger beider Absatzbeziehungen zur Bank auftreten, und schließlich ist etwa für die Aushandlung der Konditionen die Gewichtung der Position seiner übrigen Positionen, d.h. sein wirtschaftlicher Status und damit seine Verhandlungsmacht sowie sein Sozialprestige etc. relevant ³⁾.

Jede Position, die eine Person einnimmt, unterwirft den Positionsinhaber dem Anspruch bestimmter Regeln oder Erwartungen des sozialen Systems. Derartige Komplexe oder Bündel von Verhaltenserwartungen werden soziale R o l l e genannt ⁴⁾, und können sich auf das R o l l e n v e r h a l t e n wie auf die R o l l e n a t t r i b u t e beziehen.

1) Vgl. Haunss, P.: (Kauf- und Absatzentscheidungen) 1973, S. 62

2) Vgl. Dahrendorf, R.: (Homo Sociologicus) 1968, S. 30

3) Vgl. ebd., S. 68 f.; Kluth, H.: (Sozialprestige) 1957, S. 6

4) Vgl. Parsons, T./ Shils, E. A.: (Theory of Action) 1962, S. 23; Dahrendorf, R.: (Homo Sociologicus) 1968, S. 32 f.; Haunss, P.: (Kauf- und Absatzentscheidungen) 1973, S. 63; Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 97

Position und Rolle sind faktisch untrennbar miteinander verbunden, wobei insbesondere amerikanische Soziologen in der Position den statischen und in der Rolle den dynamischen Aspekt der Struktur eines sozialen Gebildes sehen.

Dahrendorf ¹⁾ allerdings hält es dagegen für richtiger, die soziale Rolle als den "Inhalt der leeren Form sozialer Positionen" zu beschreiben. Umfassend kann die soziale Rolle definiert werden als die "strukturierte Gesamtheit aller Erwartungen, die sich auf die Aufgaben, das Benehmen, die Gesinnungen, Werte und wechselseitigen Beziehungen einer Person richten, die eine spezifische Gruppenposition innehat und in der Gruppe eine bestimmte Funktion erfüllen muß" ²⁾.

Die Erwartung als das entscheidende Kriterium dieser Definition ist somit einmal eine Verhaltensvorschrift und darüber hinaus eine Verhaltensprognose, indem sie die Erfüllung ihres (legitimen) Anspruchs durch den Inhaber der Gegenposition antizipiert.

Wesentlich am Rollenbegriff ist auch, daß die Erwartungen zur Einhaltung der Verhaltensvorschriften mit Sanktionen verbunden sind. Die unterschiedlichen Sanktionsgrade, die an die jeweiligen Anforderungen geknüpft sind, dienen dem Rolleninhaber als Entscheidungshilfe zur Bewältigung der vielfältigen und divergierenden Rollenansprüche ³⁾.

1) Vgl. Dahrendorf, R.: (Sozologie) 1963, S. 196

2) Hartley, E. L./ Hartley, R. E.: (Sozialpsychologie) 1969, S. 342

3) Vgl. Haunss, P.: (Kauf- und Absatzentscheidungen) 1973, S. 68

Wie die sozial-kulturellen Werte und Normen, so wirken auch die an eine bestimmte Position geknüpften Rollen kanalisierend und steuernd auf das Verhalten in konkreten Situationen. Durch ihre strukturierende Kraft bieten sie Orientierungshilfe, Überschaubarkeit und Sicherheit. Während aber Normen allgemein in Formulierung und Geltungsanspruch sich an alle Mitglieder einer Gesellschaft wenden, sind Rollen stets auf soziale Positionen bezogen ¹⁾, sind also konkretisierte soziale Normen ²⁾.

Die Rollenerwartungen des Kunden sind Erwartungen und Vorstellungen über die Rechte und Pflichten der eigenen Position, die von dem jeweiligen Grad der Rollenidentität, d.h. von dem Ausmaß der Integration eigenen Verhaltens in die (vorgeschriebene) Rolle abhängt.

Andererseits berücksichtigt der Kunde aber auch die Rechte und Pflichten des Verkäufers und ist in der Regel bemüht, auch die Verhaltenserwartungen, die von der Gegenseite an ihn herangetragen werden, im Rahmen des Normengefüges, das für beide Seiten mehr oder minder stillschweigend Gültigkeit besitzt, zu erfüllen. Die "Hergabe" bzw. Demonstration eines bestimmten Verhaltens, z.B. Freundlichkeit, in der Interaktion impliziert meist einen Anspruch auf den "Empfang" eines ebensolchen Verhaltens.

In diesem Netz reziproker Verhaltenserwartungen können die eigenen Vorstellungen über ein angemessenes Situa-

1) Vgl. Haunss, P.: (Kauf- und Absatzentscheidungen) 1973, S. 68

2) Vgl. Hartley, E. L./ Hartley, R. E.: (Sozialpsychologie) 1969, S. 355; Dahrendorf, R.: (Ursprung der Ungleichheit) 1967, S. 68

tionsverhalten mit denen der sozialen Umwelt z.B. des Kreditinstituts und/oder des Verkäufers übereinstimmen oder divergieren.

Auf der Gegenposition des Verkäufers bestehen dieselben Erwartungen und Vorstellungen gegenüber der eigenen Position und denjenigen der Kundenansprüche, jedoch sind zusätzlich zu der persönlichen Durchsetzung eigener Ansprüche auch die des Kreditinstituts zu erfüllen. Hier bestehen Möglichkeiten zu Rollenkonflikten derart, daß der Verkäufer durch den Umgang mit seinen Kunden (intrinsisch) eine "höhere" Gratifikation erhält, als formell durch seinen Arbeitgeber, so daß der Verkäufer geneigt ist, eher die Interessen des Kunden als die des Instituts durchzusetzen ¹⁾.

Die Vorstellungen eines Verkäufers über seine eigene Rolle werden zudem variieren, nach der Art der Bankleistung, die er verkauft, nach seinem Alter, nach seinen Erfahrungen und anderen persönlichen Merkmalen.

Die Vorstellungen des Verkäufers variieren ebenfalls aufgrund von Erfahrungen, Alter, Geschlecht, Ähnlichkeitsmerkmalen zu den Kunden etc. und sind mehr oder minder stereotyp.

So hat das Verkaufspersonal teilweise kraft allgemeiner internalisierter Normen, aus eigener Erfahrung sowie aufgrund präskriptiver Beurteilungsschemata der Kreditinstitute recht genaue Vorstellungen darüber, wie ein Kunde einer bestimmten Position und eines entsprechenden So-

1) Vgl. Grossack, M. M.: (Humanized Bank Marketing) 1971, S. 17-35; Crane, E.: (Marketing Communications) 1965, S. 201; Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 114

zialanspruchs sich verhalten, wie er sprechen und wie er gekleidet sein sollte.

Umgekehrt gehört das korrekte Auftreten, ein bestimmtes Maß an Sachkenntnis, Höflichkeit, persönlicher Pflege etc. in das Vorstellungsbild des Kunden von dem Repräsentanten seines Kreditinstituts. Das erwartete und erfüllte Rollenverhalten des Verkaufs- bzw. Kontaktpersonals der Bank ist ein wesentlicher Teil der Bedingungsäquivalenz des Selbstimage des Kunden, des Image seiner Bank sowie des Produktimage ihrer Leistungsabgabe, aus der Präferenzen (good will) und Kaufentscheidungen des Kunden entstehen. Allerdings setzt dieser Kundenanspruch schon ein gewisses Maß an Verhandlungsmacht voraus, wenn er bei dessen Nichterfüllung einen Institutswechsel erwägen würde.

Rollenattribute und Rollenverhalten gehen oft ineinander über und sind nicht immer leicht abzugrenzen; manche Verhaltensaspekte, wie eine bestimmte Asudrucksweise oder Gestik, haben manchmal mehr attributiven Charakter als verhaltensmäßigen, besonders dann, wenn sie die "semantische Nähe" von Statussymbolen besitzen.

Über die Attribute erfolgt oft der erste Wahrnehmungseindruck, der dann die Verhaltensbereitschaft des Beziehungspartners strukturiert.

Dem Bankpersonal hilft der Signalcharakter der Attribute mitunter, die Kunden zu kategorisieren, d.h. einzuschätzen und ihr eigenes Verhaltensrepertoire auf sie abzustimmen. Das gilt vornehmlich in der Explorationsphase der Kundenbedürfnisse und -probleme durch den Verkäufer ¹⁾.

1) Vgl. Prather, J. E.: (Customers vs. Teller) 1971, S. 140-232

Es ist zwar unwahrscheinlich, daß sich die jeweiligen Rollenvorstellungen von Kunden und Verkäufern immer genau decken werden und können. Insbesondere für den Verkäufer scheint es unmöglich, sich so zu verhalten, wie es jeder Kunde von ihm erwartet.

Allerdings bestehen hier Toleranzzonen, innerhalb derer ein bestimmtes Maß abweichenden Verhaltens von dem Beziehungspartner geduldet wird. Diese Grenzen können oft nur intuitiv erfaßt werden, sind aber für den Fortgang der Interaktion von großer Bedeutung, da Verhaltensweisen des Verkäufers, welche wichtige Rollenerwartungen des Kunden nicht erfüllen, negative Sanktionen bis zum Abbruch des Verkaufs- bzw. Beratungsgesprächs nach sich ziehen (können) ¹⁾.

Daraus läßt sich die Hypothese ableiten, daß eine zu große Diskrepanz zwischen den Erwartungen des Kunden über das Verhalten des Verkäufers einer bestimmten Bankleistung und dem, was das Kreditinstitut selbst als "richtiges" Verhalten auffaßt, die Wahrscheinlichkeit eines Kaufabschlusses vermindern wird ²⁾.

Diesem Problem kann man seitens der Kreditinstitute dadurch begegnen, daß man entsprechend einer Kundentypenbildung eine ebensolche des Verkaufspersonals vornimmt, so daß sich in der Verkaufssituation etwa gleichrangige Partner begegnen. Abgesehen von der Schwierigkeit einer derartigen Klassifizierung einzelner Kundengruppen stößt diese Alternative aber durch die fehlende Möglichkeit einer Rekrutierung entsprechenden Verkaufspersonals an die Grenze ihrer Realisierbarkeit. Eine kundentyporien-

1) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 121

2) Vgl. ebd., S. 121 f.

tierte Auswahl des Verkaufspersonals für den Einsatz von Hausbesuchen hat in den USA allerdings recht gute Erfolge gebracht.

Ein derartiges "Matrizenverhältnis" von Kunde und Verkäufer läßt sich (aber) mitunter in kleinen Kreditinstituten in überschaubaren Gemeinden oder Stadtteilen ausmachen.

Voraussetzung dafür ist einmal eine hohe Homogenität der Kundschaft sowie ein Verkaufspersonal, das durch die eigenen biographischen Merkmale ein Ineinandergreifen der Bedürfnisse, Erwartungen, Ansprüche, Interessen und Wunschbildern, wie sie den Motivstrukturen beider Partner entsprechen, ermöglicht. Das Verkaufspersonal ist dann sozusagen in die Kundschaft "integriert". Dem Verfasser ist eine Verhaltensanweisung einer Filiale in Bremen bekannt, die für eine bestimmte Zielgruppen (hier Hafenarbeiter und Handwerker) z.B. ausdrücklich Platt als Umgangssprache mit der Kundschaft vorschreibt.

Nicht realisierbar ist dagegen der Vorschlag, in der Bank einen gewissen Stamm von Verkaufspersonal auf Abruf bereitzuhalten, um beim Eintreten des Kunden in die Schalterhalle der Bank diesen typenmäßig zu identifizieren und dann einen entsprechenden Verkäufer auf ihn "anzusetzen".

Diesem zweifellos sehr kostspieligen "Personal-Zuordnungs-Programm" liegt ein übervereinfachendes Identifikationschema zugrunde, das aber in der Verkäuferschulung sehr beliebt ist.

Ein Beispiel dazu bietet Ditko in seiner "praktischen Verkaufsschule für Bankkaufleute" ¹⁾, in der er eine Klassi-

1) Vgl. Ditko, P. H.: (Verkaufsschule) 1975, S. 44-63

fizierung der Kunden nach introvertierten und extrovertierten Typen vornimmt und diese anhand ihrer Kleidung und Sprache identifiziert. Nach diesem Schema kann das Verkaufspersonal dann die (neuen) Kunden schnell "bestimmen" und ein entsprechendes Verhandlungsregister ziehen.

Eine weitere Variante stellt der sog. "Verhandlungs-Kompaß" dar, auf dem man den Kundentypen "einstellen" und dann die eigene Verhandlungs-Gangart ablesen kann ¹⁾.

Sicherlich besteht auf Seiten des Verkaufspersonals das Bedürfnis, gerade den neuen Kunden anhand bestimmter äußerer Kriterien auf dessen mögliche Inanspruchnahme von Bankleistungen "bestimmen" zu können ²⁾, doch verhindern solche schematisierten Empfehlungen, den Kunden auch intuitiv zu erfassen und ein Gespür für seine tatsächlichen Bedürfnisse und Probleme zu entwickeln.

Hier werden neben der Komik derartiger Verhaltensverein-fachungen aber auch die pragmatischen Grenzen sichtbar, der Kundschaft das Verkaufspersonal an z u p a s s e n.

-
- 1) "Hilfe bei Vertragsverhandlungen soll der Verhandlungskompaß leisten, der auf den Erkenntnissen moderner Tiefenpsychologie beruht und auch Einflüsse des Unbewußten auf Motivation und Verhalten der Persönlichkeit berücksichtigt. Für 16 Persönlichkeits-typen werden Richtlinien zur Verhandlungstaktik gegeben. Das alles ist abzulesen auf einer drehbaren "Kompaß"-Scheibe in Form von Schlüsselzahlen, die auf der Rückseite eines Falt-Kartons erläutert werden". o.V.: (Verhandlungs-Kompaß) 1976, S. 40
 - 2) Vgl. dazu Prather, J. E.: (Customers vs. Tellers) 1971, S. 158-183

5.3.2. Die soziale Umwelt

Aus den bisherigen Ergebnissen wurde sichtbar, daß der Verkaufsvorgang mehr als nur i n d i v i d u e l l e s, nämlich s o z i a l e s Verhalten involviert - ein Verhalten, das durch andere Menschen belohnt oder bestraft, akzeptiert oder abgelehnt wird ¹⁾.

Dabei waren jene Determinanten zu betrachten, die von dem biologischen, d.h. psychischen, sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Hintergrund der Beziehungspartner beeinflußt sind und mittelbar wie direkt in den Verkaufsvorgang mit-eingebracht werden.

Der Erfolg des Verkäufers wird also durch einen kompletten Satz von Faktoren beeinflußt, der über die einzelne Person des Verkäufers selbst hinausgeht und nicht nur seine(n) direkten Partner im "face-to-face-Kontakt" umfaßt, sondern ebenfalls die Struktur der sozialen Situation und der größeren Systeme, in oder zwischen denen sich der Verkaufsvorgang abspielt ²⁾.

Das Kreditinstitut des Verkäufers beeinflußt beide Teilnehmer vor, während und nach einer Interaktion. Die R e p u t a t i o n (des Kreditinstitutes) entscheidet, ob überhaupt eine Interaktion zwischen Bank und Kunde zustandekommt, wie diese verläuft und ob eine Fortsetzung des Kontaktes erwünscht oder möglich ist.

Formelle Organisationsregeln, Verhaltensanweisungen, Erwartungen von Kollegen und Vorgesetzten, allgemeine Geschäftsbedingungen und inhaltliche Vertragskonditionen,

1) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 131

2) Vgl. ebd.

Restriktion und Formalität, Kontrolle und Überwachung ¹⁾ sind nicht nur gelebter Teil der Verkäuferrolle, sondern strahlen im Image der Banken auch nach außen verhaltenssteuernd ab.

Die Einfluß- und Handlungsmöglichkeiten des Verkaufspersonals werden nicht nur durch das spezifische Leistungsprogramm der Bank und die Verhaltensbereitschaft der Kunden bestimmt, sondern sind immer auch in Abhängigkeit zur Bank - als übergeordnetes soziales System - zu sehen, das ebenfalls wieder in dasjenige der Bankenbranche integriert ist.

Der Einflußcharakter, der die Verkaufsverhandlungen latent oder manifest durchzieht, kann daher nicht aus der dynamischen Situation allein erklärt werden, sondern bedarf einer übergreifenden Erörterung, zumal er sich als sehr komplex erweist und *d i e* wesentliche Sozialdeterminante des (personalen) Verkaufsgeschehens darstellt.

Eine vertiefende Erfassung dieses Phänomens soll daher im folgenden Einfluß (bzw. Macht) als einen sehr ubiquitären Sachverhalt erkennen lassen und zum anderen den Zusammenhang zwischen personaler und institutioneller (Banken-) Macht aufzeigen.

1) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 126

6. Einfluß und Macht als übergreifende Sozialdeterminanten

6.1. Allgemeine Darlegungen

Vorauszuschicken ist, daß ein unbeeinflußter Mensch allenfalls denkbar, aber nicht real vorfindbar ist ¹⁾. "Allein durch sein Vorhandensein ist jeder einzelne ein Faktor in der Umwelt anderer, die dadurch in ihrem Verhalten beeinflusst werden" ²⁾. "Jedes Verhalten der einen Seite setzt Schranken und Bedingungen für die andere" ³⁾.

Verhalten hat also eine Eigenschaft, die so grundlegend ist, daß sie oft übersehen wird: Verhalten hat kein Gegenteil, d.h. man kann sich nicht n i c h t verhalten. Alles Verhalten in einer zwischenpersönlichen Situation hat Mitteilungscharakter: Handeln oder Nichthandeln, Beachten oder Nichtbeachten, Worte oder Schweigen ⁴⁾.

Dieser ubiquitäre Sachverhalt des fortwährenden Beeinflussens und Beeinflußtwerdens "läßt die These vom autonomen Individuum, das sich in freier Entscheidung selbst verwirklicht, relativiert erscheinen; der einzelne entscheidet (wenn er nicht gar entschieden wird) auf der Grundlage von Prämissen, denen er sich nicht entziehen und die er sich nicht aussuchen kann" ⁵⁾.

1) Vgl. Neuberger, O.: (Einflußnahme) 1972, S. 1

2) Ebd., S. 1

3) Ders., (Manipulation) 1970, S. 405

4) Vgl. Watzlawick, P./ Beavin, J. H./ Jackson, D. D.: (Kommunikation) 1972, S. 52

5) Neuberger, O.: (Einflußnahme) 1972, S. 1

Das gilt auch für sozioökonomische Prozesse und ist dort nicht mehr und nicht minder "legitimierte Wirklichkeit" als in anderen sozialen Prozessen auch!

Die ausdrückliche Rückbesinnung auf die in allen Sozialbereichen zu beobachtende "Einwirkung auf andere" scheint deshalb vertiefender Überlegungen wert, weil Einflußnahme und Macht im politischen wie im wirtschaftlichen Bereich nicht mehr einfach als gegeben oder "systemimmanent" reflektiert, sondern zunehmend einem kritischeren Bewußtsein unterworfen werden.

Erfahrungen in beiden Sozialfeldern zeigen besonders deutlich, daß Reichweite und Intension dieser Machtbeziehungen total in die individuellen und sozialen Selbstverwirklichungsmöglichkeiten des einzelnen eingreifen können und geeignet sind, die Befriedigung seiner existenziellen Bedürfnisse weitgehend zu determinieren. "Im Zuge solcher Erfahrungen hat sich offenbar eine Ideologisierung des Machtproblems ergeben, die sich darin zeigt, daß Macht s c h l e c h t h i n als etwas "Anrüchiges" erlebt wird. Gerade diese Generalisierungstendenz, also der Verzicht auf die Analyse der Voraussetzungen und Bedingungen, unter denen Macht zu einer Gefahr werden kann, erschwert eine nüchterne Betrachtung des Phänomens Macht sehr erheblich" ¹⁾.

Jedoch ist eine Gesellschaft von M a c h t l o s e n ohne Zweifel funktionsunfähig. Dieser Zustand scheint (vordergründig) allerdings auch für die umgekehrte Situation des M a c h t p a t t s zuzutreffen. Hier verfügen die Beteiligten aber über Potentiale von Einwirk-

1) Gebert, D.: (Organisationsentwicklung) 1974, S. 113

möglichkeiten, die - als Wert - meist Gegenstand von Tauschprozessen sind und dann modifiziert in der einen oder anderen Form freigesetzt werden können. Damit haben sie Ordnungscharakter und konstituieren ein Funktionsgefüge. Diese Beziehungen treten im Falle tatsächlicher Machtlosigkeit nicht auf.

So ist Macht aus pragmatischen Gründen als Voraussetzung für ein geregeltes gesellschaftliches Zusammenleben sozial notwendig und ihr Einsatz daher auch in normativer Hinsicht vertretbar ¹⁾, wobei die Frage nach der Legitimation und Verteilung der Macht an anderer Stelle entsprechend beantwortet werden soll.

Dieses heterogene Vorverständnis ist zu berücksichtigen, wenn im folgenden der Einfluß- und Machtbegriff im Kontext wirtschaftlicher Austauschprozesse untersucht werden wird.

Allgemein betrachtet hat das Individuum bei seinen Entscheidungen über die zur Erfüllung seiner Wünsche und zur Erreichung seiner Ziele zu ergreifenden Maßnahmen in der Regel nicht nur seine eigenen Pläne, Fähigkeiten und Möglichkeiten zu berücksichtigen, sondern auch jene Widerstände und Grenzen, die ihm durch andere Personen, gesetzliche Bestimmungen, kulturelle Normen etc. gesetzt werden. Daß es dabei einzelnen Individuen in unterschiedlichem Maße gelingt, andere dahingehend zu beeinflussen, daß diese zur Erreichung der persönlichen Ziele jener beitragen, deren Ideen, Wertvorstellungen, Programme etc. akzeptieren, ihre Einstellungen, Meinungen und Verhaltens-

1) Vgl. auch Schuster, L.: (Macht und Moral) 1973, S. 182

weisen ändern und es beispielsweise sogar unterlassen, etwas gegen sie beeinträchtigende Aktionen anderer zu unternehmen, ist eine in vielen sozialen Beziehungen zu beobachtende Tatsache ¹⁾.

Derartige Beeinflussungsprozesse sind stets Ausdruck einer bestimmten Relation zwischen den beteiligten Menschen, Gruppen und/oder Institutionen ²⁾ und können je vom System, von den Elementen oder von den Beziehungen her analysiert werden. Dazu gibt es in den Sozialwissenschaften eine große Zahl von Versuchen, Einfluß und Macht theoretisch zu erfassen, wobei Ansätze sehr unterschiedlicher Reichweite vorgelegt wurden ³⁾. Ohne diese nun adäquat würdigen zu können und zu wollen, läßt sich eine Einflußbeziehung verkürzend durch drei charakteristische Elemente darstellen ⁴⁾:

- 1. Durch einen handelnden Part, der Einfluß ausübt,
- 2. durch einen Akt, d.h. einen Prozeß der Beeinflussung in einer spezifischen Konstellation aus Umweltbedingungen ⁵⁾ sowie Werten und Erwartungen der Beteiligten und

1) Vgl. Dietel, B.: (Kollektive Entscheidungsprozesse) 1972, S. 145

2) Vgl. auch Kirsch, W.: (Entscheidungsprozesse III) 1971, S. 184 ff.

3) Siehe hierzu auch die zusammenfassende Übersicht zu den verschiedenen Marktkonzepten bei Neuberger, O.: (Einflußnahme) 1972

4) Vgl. Ziegler, H.: (Autorität) 1970, S. 18 ff.

5) Umweltbedingungen können beispielsweise die Käufer- oder Verkäufermärkte sein, die auf die jeweiligen Substitutionsmöglichkeiten der Angebots- bzw. Nachfragealternativen wirken und dem einen oder anderen Repräsentanten Beeinflussungsvorteile verschaffen. Vgl. Kutschker, K.: (Verhandlungen) 1972, S. 218

- 3. durch einen handelnden Part, einen Akteur, der dem ausgeübten Einfluß unterliegt.

"Von B e e i n f l u s s u n g ¹⁾ einer Person kann grundsätzlich dann gesprochen werden, wenn eine physische oder psychische "Kraft" ²⁾ wirksam wird, die die Einstellungen, Überzeugungen und das Verhalten der Person ändert" ³⁾. Dabei kann jede aus der Umwelt aufgenommene und ins Gedächtnis gerufene Information diese Rolle übernehmen. Akzeptiert also eine Person eine empfangene Information als P r ä m i s s e, d.h. als operationale und/oder nicht-operationale Beschränkung ⁴⁾ (i.w.S.) der Alternativen eigenen Entscheidungs- und Verhaltenspotentials, so hat die Informationsquelle auf den Empfänger einen Einfluß ausgeübt ⁵⁾. Der Begriff Beeinflussung ist nicht zwangsläufig an Kommunikationsvor-

-
- 1) Sperrdruck im Zitat eigene Hervorhebung des Verfassers. Zum Begriff der Beeinflussung siehe die bei Klis angegebene Literatur. Klis, M.: (Manipulation) 1970, S. 23
 - 2) Zur K r a f t - als Kernbegriff der feldtheoretischen Machtdefinition - siehe auch Cartwrights Versuch, soziale Macht mit dem Instrumentarium der Lewinschen Feldtheorie zu beschreiben. Vgl. Cartwright, D.: (Conception of Power) 1959, S. 186 ff.
 - 3) Klis, M.: (Manipulation) 1970, S. 23
 - 4) Von einer o p e r a t i o n a l e n Beschränkung kann dann gesprochen werden, wenn über ihren Inhalt eindeutige, klar umrissene Vorstellungen bestehen. Eine n i c h t - o p e r a t i o n a l e, d.h. offene Beschränkung (open constraint) dagegen ist nur vage und verschwommen definiert; gleichwohl kann ihr in der Entscheidungs- und Verhaltensselektion des Individuums bedeutende Wirksamkeit zukommen. Vgl. Kirsch, W.: (Entscheidungsprozesse III) 1971, S. 142
 - 5) Vgl. Klis, M.: (Manipulation) 1970, S. 23

gänge (also der Aufnahme, Verarbeitung, Speicherung und Weiterleitung von Informationen und Nachrichten einer außerhalb des Individuums liegenden Kommunikationsquelle) und sub specie an solche sozialer Art gebunden, sondern weist in seiner Extension über den der Kommunikation und Interaktion ¹⁾ hinaus, schließt er doch ebenfalls individuelle Prozesse der Wahrnehmung und Erinnerung an die im Gedächtnis gespeicherten Informationen mit ein; wie- wohl die soziale Bedingtheit von Wahrnehmung und Erinnerung nicht in Abrede gestellt werden soll.

Wer von sozialer Beeinflussung spricht - von der im weiteren ausgegangen werden soll ²⁾ - meint in der Regel Prozesse, durch die eine Person als Urheber bei seinen Mitmenschen Veränderungen erzielt. Soziale Beeinflussung kann der sozialen Interaktion bzw. Kommunikation subsumiert werden, wenn sie wie bei Cartwright und Zander ³⁾ als Akte aufgefaßt wird, durch die etwa Gruppenmitglieder untereinander versuchen, Überzeugungen, Einstellungen und Handlungen zu modifizieren ⁴⁾. "Wir versuchen bei unseren sozialen, geschäftlichen und beruflichen Kontakten fortwährend die Gedanken, Einstellungen oder Handlungen anderer zu beeinflussen. Es scheint

1) Zur Problematik der Extension des Begriffes Kommunikation siehe auch Graumann, C. F.: (Interaktion) 1972, S. 1119 ff.

2) Unberührt von dieser Beschränkung auf die sozialen Aspekte der Kommunikation von Mensch zu Mensch bleiben allerdings diejenigen Mensch-Maschine-Systeme, die als Medien lediglich der interpersonellen Informationsübermittlung dienen, wie etwa das Telefon etc.

3) Vgl. Cartwright, D./ Zander, A. (Eds.): (Group Dynamics) 1968, S. 215

4) Vgl. Graumann, C. F.: (Interaktion) 1972, S. 1124

in der Tat zuzutreffen, daß wir selten, falls überhaupt, versuchen, mit jemand in Kommunikation zu treten, ohne ihn dabei beeinflussen zu wollen" ¹⁾.

Die hier angesprochene latente Intention wohl jeglichen Kommunikationsverhaltens belegt die Tatsache, daß die Kommunikation - als soziales Phänomen - nicht nur ein Vehikel für alle Arten wechselseitiger Interaktionen darstellt, sondern d a s Instrument zwischenmenschlicher Beeinflussung ist ²⁾.

In den häufigsten Fällen besteht die Einflußnahme in Interaktionsprozessen aus dem Vollzug einer simultanen, wechselseitigen Beeinflussung ³⁾, wobei die jeweils Beteiligten versuchen, die Entscheidungsprämissen des Partners so zu modifizieren, daß sie den eigenen Entscheidungsprämissen entsprechen. Dieser Versuch der Modifizierung zielt auf eine Neubewertung der Alternativen des Partners ab und soll ihn veranlassen, seinen Entscheidungen "fremde" Entscheidungsprämissen zugrunde zu legen, die er sonst n i c h t in seine Definition der Entscheidungs- bzw. Verhaltenssituation aufnehmen würde ⁴⁾. Dabei ist es irrelevant, wie diese neuen, zusätzlichen oder anderen Informationen Eingang in das aktuelle oder

1) Thayer, L. O.: (Administrative Communication) 1961, S. 183, zit. nach Klis, M.: (Manipulation) 1970, S. 23

2) Vgl. Klis, M.: (Manipulation) 1970, S. 22 f.

3) Auf die sehr unterschiedlichen Möglichkeiten des "Zusammen-Handelns" nehmen Jones und Gerard Bezug, indem sie ihren Interaktionsbegriff in Abhängigkeit zur autonomen und reaktiven Beteiligung der Partner am gemeinsamen Handlungsprozeß differenzieren. Vgl. Jones, E. E./ Gerard, H. B.: (Social Psychology) 1967, S. 505 ff.

4) Vgl. Kirsch, W.: (Entscheidungsprozesse III) 1971, S. 186

potentielle Verhaltensprogramm des Partners finden. Die Berücksichtigung der Informationen kann unmittelbar oder mittelbar durch den Interaktionspartner oder durch das situative Umfeld (z.B. durch Machtsymbole) sowie durch eigene Erinnerungen, Vorstellungen etc. erfolgen und kann sowohl auf richtigen als auch auf Fehlschlüssen beruhen.

Die Sozialwissenschaften, die sich mit dem "Zusammen-Leben" befassen, sind auf weite Strecken dem Versuch verpflichtet, Veränderung und Aufrechterhaltung von gesellschaftlichen Ordnungen möglichst differenziert und umfassend zu erklären ¹⁾. Dabei werden zunehmend einfache Wirkungsbehauptungen durch Analysen mit multiplen Theoriesätzen sowie durch Feinanalysen mit ceteris-paribus-Klauseln substituiert. In diese Erklärungsversuche fließen - wie bereits früher ausgeführt - versteckt oder offen die Kategorien von Macht und Einfluß mit ein, wobei sich das fundamentale Spannungsverhältnis von Ego und Alter in vielfältigen, dynamischen und abgestuften Erscheinungsformen thematisiert. Entsprechend zahlreich sind daher auch die möglichen Interpretationen, die in ihrer begrifflichen Erfassung, Abgrenzung und Klassifizierung des Meinungsgegenstandes meist Mehrfachüberschneidungen zu ihren Nachbartermini aufweisen.

"In allgemeinsten Form kann das Problem der Definition von Begriffen der sozialen Beeinflussung darin gesehen werden, daß Aussagen über Verhaltensweisen oder Verhaltensdispositionen einer Person (oder Gruppe) U als Macht-, Einfluß- oder Autoritätsunterworfenem in eine kausale Relation zu Aussagen über eine Person (oder Gruppe) M,

1) Vgl. auch Neuberger, O.: (Machtbegriff) 1972, S. 130

den Machthaber, Einflußnehmenden usw., gebracht werden müssen" ¹⁾.

Allerdings, "von Begriffen zu handeln, die denen der Interaktion und Kommunikation verwandt sind, ist nur dann sinnvoll, wenn man sich darüber im klaren ist, daß man nicht allzu penibel nach dem Verwandtschaftsgrad fragt. Schon die Beziehung zwischen Interaktion und Kommunikation reicht ja, je nach Definition oder Handhabung, von der Synonymität bis zur Anonymität" ²⁾.

Auf den ersten Blick mag es so erscheinen, daß die Frage, ob Einfluß und Macht dieses oder jenes sind, ansich belanglos ist, weil die Begriffe bloße Konventionen darstellen. "Der Beliebigkeit der Auslegung sind jedoch Grenzen gesetzt, weil die Rückbindung an das diffuse Vorverständnis der Alltagssprache zu beachten ist und weil aus bestimmten Festlegungen Konsequenzen folgen, die die Einordnung eines Begriffes in ein Denksystem beeinflussen können" ³⁾. Kategorien und Konventionen der Sprache helfen nicht nur, ein Geschehen festzuhalten, sondern verzerren es oft zugleich und deuten es um ⁴⁾. So kann etwa der Blick für Gemeinsamkeiten verstellt oder begrifflich etwas zusammengefaßt werden, was getrennt der Vielschichtigkeit des Gegenstandsgebietes besser entsprochen hätte.

Ein Begriff bezeichnet also nicht nur "seinen" Aussagegegenstand "so wie er ist" - als Zusammenfassung von Merkmalen bzw. als Erkenntnisbild - oder erklärt ihn - als

-
- 1) Dietel, B.: (Kollektive Entscheidungsprozesse) 1972, S. 144 f.
 - 2) Graumann, C. F.: (Interaktion) 1972, S. 1123 f.
 - 3) Neuberger, O.: (Machtbegriff) 1972, S. 137
 - 4) Vgl. ders.: (Arbeitszufriedenheit) 1974, S. 13

hypothetisches Konstrukt ¹⁾ -, sondern determiniert ihn auch inhaltlich und umfangmäßig sowie in seinen Beziehungen zu anderen Gegenständen und deren Begriffen (Enthaltensein, Überschneidung, Identität, Nichtüberschneidung oder Disjunktsein ²⁾). Über die gegenseitige Abhängigkeit der Begriffe untereinander sowie von Begriff und Aussagegegenstand wird nur selten reflektiert.

Solange nun die terminologische Erfassung der Einflußphänomene nicht durch einen gemeinsamen Zeichenvorrat gesichert und damit auch nicht zu intersubjektiv eindeutigen Begriffen gereift ist, bleibt man auf eine bloße Auflistung heterogener Definitionen etikettierender und klassifizierender Art angewiesen, die jedoch kaum Erkenntnisfortschritte bringt. Fruchtbarer ist hingegen die Einordnung in ein theoretisches System, d.h. die Bindung an Grundbegriffe und Verknüpfungsregeln dieses Systems ³⁾. So ist man anstelle der fehlenden Systematik der Begrifflichkeit geneigt, im Falle der Einflußthematik Begriffe als *P e r s p e k t i v e n* anzusehen, die bestimmte Aspekte der Kommunikations- bzw. der Interaktionssituation besonders artikulieren und andere, zum Teil gänzlich, vernachlässigen ⁴⁾. Sie sind als Zugangswege zur Erfassung der gleichen oder "verwandter" Phänomene zu betrachten, auf denen sich der jeweilige wissen-

1) Vgl. dazu auch Neuberger, O.: (Arbeitszufriedenheit) 1974, S. 13 ff.; zum Begriff als "Erkenntnisbild" oder "Abbild der Wirklichkeit" siehe Glöckner, P. H.: (Begriffe) 1963, S. 116 ff. und 208 ff.

2) Vgl. Wienold, H.: (Begriff) 1973, S. 83

3) Vgl. Neuberger, O.: (Motivationale Machttheorien) 1972, S. 31

4) Vgl. Graumann, C. F.: (Interaktion) 1972, S. 1123 f.

schaftstheoretische oder pragmatische Standpunkt philosophischer, psychologischer, soziologischer, politischer oder ökonomischer Dominanz manifestiert ¹⁾. Als Folge liegt heute eine Vielzahl von Vorstellungen vor, die nicht unmittelbar miteinander vergleichbar sind und kaum noch vereinigt werden können. Andererseits läßt sich natürlich der Wert oder Unwert eines Forschungsansatzes nicht absolut und nicht in einer einzigen Dimension erfassen ²⁾, sondern kann nur in einer gewichteten und relativierenden Zusammenschau gewürdigt werden.

Dieser Pluralismus ist zwar verwirrend, aber nicht beklagenswert, denn solange eine umfassende Verhaltenstheorie nicht vorliegt, ist es im Rahmen empirischer Forschung angemessener, verschiedene parallele oder konkurrierende Systeme zu erproben, anstatt sich voreilig auf einen globalen Ansatz mit Allerklärungsanspruch festzulegen ³⁾.

Bisher sind Einfluß und Macht als Einwirkungsformen recht undifferenziert verwendet worden, doch ist Macht vom Begriffsumfang her im Gefolge von Einfluß zu verstehen, denn nicht jeder Einfluß ist Macht, wohl aber ist Macht immer Einfluß. Umgangssprachlich bedeutsamer als eine rein theoretische Trennung beider Begriffe erweist sich dabei aber die affektive Valenz des Terminus Macht, wie

1) Vgl. Schneider, H. D.: (Kleingruppenforschung) 1975, S. 149

2) Vgl. Neuberger, O.: (Motivationale Machttheorien) 1972, S. 56

3) Vgl. ebd., S. 39

wir schon gesehen haben. Man gesteht jemandem unbefangener Einfluß zu als Macht. Macht scheint die eigenen Handlungsmöglichkeiten eher verkürzen zu können als Einfluß. Dieser Umstand wird offensichtlich, wenn beispielsweise in der Öffentlichkeit mit Vorliebe von der "Macht der Banken", der "Macht der multinationalen Unternehmen" etc. gesprochen wird.

Intuitiv stellt Macht eine höhere "Potenz" dieser spezifischen Sozialbeziehung dar, ohne daß explizit angegeben werden könnte, an welcher Stelle eines gedachten Kontinuums der sozialen Einwirkung Einfluß in Macht übergehe, wobei selbst über die Pole von der geringsten bis zur stärksten Beeinflussung Unklarheit herrscht. Hier müßte das ganze Feld der Beeinflussungsmethoden von massiver Gewaltandrohung über die Informationsmanipulation bis hin zur subtilen tiefenpsychologisch ansetzenden Bedürfnisweckung zur Beantwortung dieser Fragen berücksichtigt werden ¹⁾.

So ist zunächst einmal festzuhalten, daß der Machtbegriff ebenfalls ein hypothetisches Konstrukt zur Bezeichnung eines relativ breiten Spektrums sozialer Phänomene darstellt, die hinsichtlich ihrer Wirkung auf die *V e r h a l t e n s s e l e k t i o n* eines Individuums gegeneinander austauschbar sind ²⁾.

Jedoch steht der Begriff Macht *u n t e r* der ähnlich allgemeinen Stufe des Einflußbegriffes, teilt aber mit einigen verwandten Konzepten wie Herrschaft, Gewalt,

1) Vgl. Dietel, B.: (Kollektive Entscheidungsprozesse) 1972, S. 146

2) Vgl. Kirsch, W.: (Entscheidungsprozesse III) 1972, S. 186 sowie Dietel, B.: (Kollektive Entscheidungsprozesse) 1972, S. 175

Zwang, Kontrolle, Manipulation, Autorität, Führung etc. eine Reihe von Merkmalen der mit ihnen bezeichneten Strukturen und Prozesse.

Daher ist eine exakte Zuordnung der spezifischen Bedeutungsinhalte zu diesen Konzepten nur bedingt möglich, wie es denn auch schwerlich ist, einen Machtbegriff zu definieren, der das gesamte Potential denkbarer Formen dieser Art von Beeinflussung des Verhaltens anderer Personen abdeckt ¹⁾.

Angesichts dieser Unzulänglichkeiten soll hier auf eine exakte Abgrenzung des Machtterminus zum Einflußbegriff bewußt verzichtet sowie der erstere auch nicht explizit definiert werden, weil schon die angegebene Definition des Einflusses das Wesentliche des Machtphänomens umreißt. Für den vorliegenden Zweck der Untersuchung personaler Verkaufsprozesse im Kreditgewerbe wird Macht anstelle einer Definition sukzessive durch eine Analyse des Bedingungsgeflechtes ihres bankspezifischen Bezugsfeldes erhellt werden.

Macht wird näher charakterisiert durch ihre arteigene Machtsituation sowohl aufgrund ihres Umfangs, ihrer Richtung, ihres Objektes, ihres Einflußbereiches und ihrer Reichweite als auch durch die Machtmittel sowie deren Verteilung und Einsatz unter Berücksichtigung der dabei entstehenden Kosten und Mittelabnutzung ²⁾.

So wertvoll nun eine Darstellung wenigstens der wichtigsten machttheoretischen Ansätze wäre, um möglichst viele

1) Vgl. Dietel, B.: (Kollektive Entscheidungsprozesse) 1972, S. 174

2) Vgl. Hörnig, K.-H.: (Machttheorien) 1973, S. 413

Teilaspekte der bestehenden Überlegungen berücksichtigen zu können, muß sie doch aus Platzgründen unterbleiben. Es soll aber teilweise auf sie zurückgegriffen werden, wobei dem Verfasser bewußt ist, daß eine gleichsam eklektische Zusammenschau herausgegriffener Konzepte den Rückgriff auf die zugrundeliegenden Theorien natürlich nicht ersetzen kann ¹⁾.

Im Hinblick auf die prognostische Relevanz von Macht ist auf einige Probleme zu verweisen, die vielen theoretischen Ansätzen inhärent sind, aber auch unmittelbar die konkreten Verhandlungssituationen berühren, wenn es um die Zuordnung von Wirkungen im einzelnen geht, "denn möglicherweise ist das, was in verschiedenen Situationen aktiviert wird, jeweils etwas anderes" ²⁾.

6.1.1. Macht und Kausalität

Wenn man die Wirkungen von Macht voraussagen will, muß man sich um die Erfassung bestimmter Ausgangsgrößen des gewählten Ansatzes und ihrer Kombinationsregeln bemühen.

Dabei ergeben sich erste Schwierigkeiten bei der Festlegung der V o r a u s s e t z u n g s f ü l l e, die spezifische Situationen konstituieren, aus denen dann Ableitungen aus der Theorie überprüft werden können. Erwähnt sei in diesem Zusammenhang wieder das Paradigma des "homo rationalis" und seine tatsächlichen Möglichkeiten zur Einschätzung der Strategien und Werte anderer, das

1) Vgl. Neuberger, O.: (Lerntheoretische Analysen) 1972, S. 62

2) Vgl. ders.: (Einflußnahme) 1972, S. 11

Einholen und Verarbeiten von Informationen, die Analyse der eigenen Werte und Handlungsalternativen etc. ¹⁾,

Man muß also grundsätzlich von I g n o r a n z im S y s t e m ausgehen, wenn Einfluß erfolgen soll. Das aber führt zu einem Dilemma bei allen Machtkonzeptionen, die auf präzise Vorhersage von Wirkungen zielen: Durch immer umfassendere Ergründung aller Determinanten suchen sie die grundsätzliche Ungewißheit einzudämmen - und zum Teil in Wahrscheinlichkeitsaussagen verrechenbar zu machen -, ohne dieses Ziel aber je erreichen zu können. Man beschränkt sich daher aus ökonomischen Gründen auf ein System (z.B. Vorgesetzter - Untergebener oder Verkäufer - Kunde) und bezeichnet in diesem System ein Element als "unabhängig" (z.B. den anlagewilligen, vermögenden Privatkunden), doch muß man sich bei sozialen Systemen grundsätzlich der Tatsache bewußt sein, daß sie o f f e n sind, d.h. Einflüssen von dritter Seite unterliegen. Diese Einflüsse werden bei Modellen zwar durch die ceteris-paribus-Klausel eliminiert, aber dadurch nicht aus der Welt geschafft ²⁾.

So spricht Luhmann in diesem Zusammenhang von einer Ü b e r f o r d e r u n g d e r K a u s a l k a t e g o r i e: "Es wird ihr zuviel abverlangt, nämlich einerseits Darstellung einer Unendlichkeit von Ursachen und Wirkungen, die sich im kausalen Ereignis verknüpfen, und andererseits die Reduktion dieser Unendlichkeit auf eine Beziehung bestimmter Ursachen zu bestimmten Wirkungen, die so und nicht anders abläuft" ³⁾. Hinzu kommt, daß

1) Neuberger, O.: (Kognitive Analysen) 1972, S. 128 f.

2) Vgl. ders.: (Machtbegriff) 1972, S. 134

3) Luhmann, N.: (Theorie der Macht) 1969, S. 150

ein beobachtbarer Zustand nicht nur auf e i n e Kausal-
kette bezogen ist, sondern prinzipiell die Substituier-
barkeit der Ursachen vorausgesetzt werden muß ¹⁾, d.h.
"die Möglichkeit, durch eine andere Konstellation von
Ursachen den gleichen Effekt zu erzielen" ²⁾.

Wenn auch die Luhmannsche Kritik grundsätzlicher Art ist,
knüpft sich daran jedoch die Frage, ob es ein Anliegen
der Machttheorien sein kann, a l l e Ursachen einer
Wirkung zu benennen und zu verknüpfen, denn das dürfte in
der Tat unmöglich sein ³⁾.

Um dieser Überforderung zu entgehen, geben manche Autoren
die Frage nach den U r s a c h e n zugunsten der Frage
nach den Z w e c k e n auf, führen also statt der
k a u s a l e n eine f u n k t i o n a l e Betrachtungs-
weise ein. Riker ⁴⁾ hat dazu in einer Gegenüberstellung
der Theorien von March, Cartwright, Dahl, Karlsson und
Shapley & Shubik ⁵⁾ hinsichtlich der Behandlung des Kau-
salproblems zwei Gruppen unterschieden: Eine r e z e p t -
a r t i g e Kausalität und eine, die auf n o t w e n -
d i g e und h i n r e i c h e n d e Bedingungen zurück-
greift ⁶⁾.

1) Vgl. Neuberger, O.: (Machtbegriff) 1972, S. 135

2) Luhmann, N.: (Theorie der Macht) 1969, S. 150

3) Vgl. Neuberger, O.: (Machtbegriff) 1972, S. 135

4) Vgl. Riker, W. H.: (Notion of Power) 1964

5) Vgl. March, J.: (Theory and Measurement of Influence)
1955, (Influence Measurement) 1956, (Concepts in the
Theory of Influence) 1957; Cartwright, D.: (Conception
of Power) 1959, (Power) 1959; Dahl, R.: (Power) 1957;
Karlsson, G.: (Aspects of Power) 1962; Shapley, L. S./
Shubik, M.: (Distribution of Power) 1954

6) Vgl. Neuberger, O.: (Machtbegriff) 1972, S. 135

Die Vertreter der rezeptartigen Kausalität, zu denen Karlsson gehört, sind p r a g m a t i s c h orientiert und interessieren sich allein dafür, wie man ein bestimmtes Ergebnis herbeiführen kann. Sie begnügen sich damit, eine bestimmte Manipulationsregel aufzustellen, d.h. Operationen anzugeben, die bestimmte Wirkungen hervorrufen. Das Rezept produziert den gewünschten Effekt; z.B. - bezogen auf die Einflußebene der Banken - die Androhung einer Kreditkündigung führt beim Kunden zur Anpassung im Sinne der sicherheitspolitischen Intention des kreditgewährenden Instituts. Dagegen ist aber einzuwenden, daß viele Einflußgrößen n i c h t manipulierbar sind; außerdem setzt ein derartiger Ansatz voraus, daß alle Variablen a u ß e r d e r m a n i p u l i e r t e n konstant bleiben ¹⁾.

Die zweite Gruppe dagegen bemüht sich nicht um eine Manipulationstechnik, sondern um eine v o l l s t ä n d i g e E r k l ä r u n g einer Wirkung aufgrund notwendiger und hinreichender Ursachen: "Der Beweis der Notwendigkeit ist ein Beweis, daß sich B nicht ereignet hätte, hätte sich nicht A ereignet, und der Beweis für das Hinreichen ist ein Beweis, daß sich auch B ereignet, wenn sich A ereignet" ²⁾. Allerdings sind diese Beweise in den Sozialwissenschaften außerhalb des Labors nur sehr schwer anzutreten.

Zur zweiten Gruppe gehört der Ansatz von Shapley & Shubik, wohingegen die Modelle von March, Dahl und Cartwright zwischen den beiden Auffassungen liegen, da sie von einem manipulativen Grundgedanken ausgehen, aber letzt-

1) Vgl. Neuberger, O.: (Machtbegriff) 1972, S. 135 f.

2) Riker, W. H.: (Notion of Power) 1964, S. 346

lich doch eine totale Erklärung anstreben ¹⁾. Der Ausgleich zwischen Anspruch und Überforderung der Machtmodelle zur Abbildung und Erklärung eines Teils der sozialen Wirklichkeit bleibt damit weiterhin bestehen.

So "akademisch" diese Fragen im einzelnen klingen mögen, so machen sie doch die Erfassung der Zurechnung einer Wirkung zu einem Ereignis in seiner Komplexität sichtbar und tragen so zu der notwendigen Problemsensibilisierung bei.

Neben dem grundsätzlichen Kausalitätsproblem, das latent oder offen die machthebezogenen Überlegungen durchzieht, sollen kurz zwei weitere Fragestellungen angeschnitten werden, die mitunter die Machtthematik begleiten.

Es geht um die Absicht der Machtausübung sowie um die Interesseninkongruenz zwischen dem Machthaber und dem Machtunterworfenen, die als konstitutive Begriffsmerkmale der Macht über die theoretische Bedeutung hinaus ein besonderes pragmatisch orientiertes Interesse verdienen.

6.1.2. Macht und Intention

So fragt man, ob der Machtausübung eine Absicht des Machthabers zugrundeliegen muß, um überhaupt von Macht sprechen zu können ²⁾. Zweifelsohne muß das unter

1) Vgl. Neuberger, O.: (Machtbegriff) 1972, S. 135 ff.

2) Vgl. dazu Cartwrights Differenzierung zwischen beabsichtigter und unbeabsichtigter Beeinflussung; Cartwright, D.: (Conception of Power) 1959, S. 201

dem Aspekt der sozialen Interaktion bejaht werden, denn es kommt nicht nur darauf an, wie jemand "in Wirklichkeit" i s t (seine Eigenschaften, Motivationen etc.), sondern wie er w i r k t, d.h. welche Situationen er durch sein Auftreten und Handeln für die anderen potentiellen und aktuellen Interaktionspartner schafft oder schaffen könnte ¹⁾.

Als dauerhaft aber latent vorhandene Handlungsmöglichkeit ist Macht nicht zu beobachten, sie ist aber zu erschließen aus bestimmten Indikatoren und Wirkungen ²⁾.

"Ein Individuum verfügt über eine Reihe von Werten, Tatsacheninformationen und Verhaltensprogrammen, die von einer Person hervorgerufen werden können und zur Aufnahme von Beschränkungen in die Definition der Entscheidungssituation führen, die eine andere Person betreffen. U a n - t i z i p i e r t Wirkungen erwogener Verhaltensweisen auf diese andere Person M und wählt bzw. unterläßt Handlungen wegen dieser Wirkungen bzw. deren e r w a r t e t e r Rückwirkungen auf ihn selbst. U wird nicht durch eine i d e n t i f i - z i e r b a r e symbolische oder objektbezogene Aktivität ³⁾ des M, die der mit der als Entscheidungsprämisse anzunehmenden Information a s s o - z i i e r t, sondern durch die Existenz des M und die mit M assoziierten kognitiven Informationen

1) Vgl. Neuberger, Q.: (Einflußnahme) 1972, S. 17

2) Vgl. ders.: (Machtbegriff) 1972, S. 138

3) Als s y m b o l i s c h e s Verhalten gilt vor allem die Kommunikation verbaler und nonverbaler Art, aber auch deren Unterstützung durch entsprechende Statussymbole. Unter o b j e k t ä n d e r n d e m Verhalten sind von M ausgehende physikalische Einwirkungen auf U selbst (physische Gewalt) oder auf Objekte der Umwelt von U, die als faktische Informationen in der Definition der Entscheidungssituation des U repräsentiert sind, zu verstehen. Vgl. Dietel, B.: (Kollektive Entscheidungsprozesse) 1972, S. 171

beeinflusst" ¹⁾.

Ein gutes Beispiel unbeabsichtigter Machtwirkung spiegelt die diffuse "S c h w e l l e n a n g s t" bestimmter Bevölkerungsgruppen wider, f r e i w i l l i g ²⁾ Kontakt zu einem Kreditinstitut aufzunehmen und damit über die Inanspruchnahme von Bankleistungen (vermeintliche) Abhängigkeiten zu schaffen, denen man sich nicht gewachsen fühlt. Gemessen am Lebens- und Erfahrungsbereich dieser Gruppen war die Bank von jeher nur im Bunde mit der finanziell potenteren Sozialschicht, zu der aus der Sicht der weniger vermögenden Kreise in der Regel über das direkte Arbeitgeber-Lohnempfänger-Verhältnis ohnehin Abhängigkeitsbeziehungen bestanden. Diese Vorstellung wirkt unterschwellig fort und wird dann auch der heutigen Orientierung am Kunden zugrundegelegt. Demoskopische Untersuchungen bestätigen regelmäßig, daß viele Befragte glauben, daß die Banken ausschließlich ihre eigenen und/oder die Interessen ihrer industriellen und gewerblichen Kunden vertreten würden. ("Die Bank ist nur etwas für die Reichen, nichts für die kleinen Leute".) Die Bedeutung des Bodensatzes aus den Konten der "kleinen Leute" ist hier offenbar recht einseitig nur den Kreditinstituten bewußt.

Die "Schwellenangst" findet aber nicht nur ihren Ausdruck in einer g r u n d s ä t z l c h e n Verweigerung dem

-
- 1) Dietel, B.: (Kollektive Entscheidungsprozesse) 1972, S. 173; die Sperrdrucke im Zitat sind eigene Hervorhebungen des Verfassers und sollen auf die soziale Wahrnehmung der Machtwirkung verweisen.
 - 2) Die freiwillige Kontaktaufnahme bedeutet hier eine Verhaltensbereitschaft des Kunden zur Interaktion mit dem Kreditinstitut, die über den üblichen Minimalkontakt via Lohn- bzw. Gehaltskonto hinausgeht.

Kreditgewerbe gegenüber, sondern läßt sich auch als p a r t i e l l e s Unbehagen der Kunden gegenüber nur einzelnen Leistungssegmenten der Kreditinstitute feststellen. Das allgemeine Mißtrauen hinsichtlich einer möglichen Übervorteilung durch die Bank, die Furcht, sich durch langfristige Sparverträge bestimmter Handlungsfreiheiten zu berauben, das Empfinden, für das Wertpapiergeschäft (noch) nicht "reif" zu sein sowie das als Tabuverletzung erlebte Gefühl des Kreditnehmens etc. sind einige der Unterlegenheitsängste, die als Barrieren einer Ausweitung der Nachfrage im Wege stehen. Zudem sind sie geeignet, auch auf andere, bisher positiv erlebte Teilbereiche der Bankleistungen abzustrahlen. Die tiefverwurzelte Abneigung gegen das "Schuldenmachen" läßt sich natürlich auch aus dem allgemeinen Gesellschaftsbewußtsein ableiten, ohne daß mögliche Machtwirkungen der Bank permanent reflektiert bzw. antizipiert werden, doch ist hier die Rückbindung an die Bedrohung durch die einstige Schuldknechtschaft bzw. den Schuldturm als normbildende Kraft unverkennbar.

Der als so überlegen erlebte Partner muß daher der psychologischen Reaktanz durch erweiterte Anstrengungen der Imagekorrektur und Kundenpflege begegnen und versuchen, nicht nur die Freiheitsgrade seiner gegenwärtigen und künftigen Kunden auszuweiten, sondern ihnen diese Möglichkeiten mittels des akquisitorischen Instrumentariums auch bewußt zu machen.

Gilt es einerseits, bestimmte negative Implikationen der Macht, sowie deren erlebnismäßigen Pars-pro-toto-Charakter zu eliminieren, so versucht man andererseits, die auch von den Kunden als positiv empfundenen Aspekte der Ban-

kenmacht, wie Sachkenntnis aufgrund von Informationsbesitz, Autorität, Leistungsstärke etc. so zu akzentuieren, daß sie nicht nur die Erreichung der bankpolitischen Ziele, sondern *s i c h t b a r* auch diejenigen der Kunden fördert. Hier aber wird erneut die Problematik deutlich, die sich aus der Komplexhaftigkeit und Integriertheit des Gesamthänomens Macht ergibt, aus der einzelne Teilqualitäten nicht ohne weiteres entflochten werden können. Bankenmacht wird in ihrer Komplexqualität von den Kunden meist als ambivalent erlebt, denn so sehr man auch das Leistungspotential als Mittel zur Erfüllung eigener Bedürfnisse schätzt, so wenig übersieht man die Möglichkeit einer Verkehrung der Macht gegen den Kunden. Beabsichtigte und unbeabsichtigte Assoziationen der Bankenmacht verweben sich zu einem Image eigener sozialer Wirklichkeit.

Um dem beabsichtigten Imageentwurf der Macht ein größeres Einflußfeld zu verleihen, bemüht man sich von Seiten der Banken um eine (akquisitorische) *U m d e f i n i t i o n* der Wirklichkeit ¹⁾. Diese Umdeutung besteht darin, den begrifflichen und gefühlsmäßigen Rahmen, in dem eine Sachlage erlebt und beurteilt wird, durch einen anderen zu ersetzen, der den "Tatsachen" der Situation ebensogut oder gar besser gerecht wird, und dadurch ihre Gesamtbedeutung ändert ²⁾. Der gewandelte Verhaltensstil im Kundenumgang sowie die heutige Werbung der Kreditinstitute sind Schritte in diese Richtung. Das Moment der "strafend gestrengen Vaterfigur" ³⁾, das einst symbolisch hinter

1) Vgl. Watzlawick, P./ Weakland, J. H./ Fisch, R.: (Lösungen) 1974, S. 117

2) Vgl. ebd., S. 118

3) Vgl. Berth, R.: (Verbraucherbeeinflussung) 1963, S. 336

der Bank stand (und durch deren Sanktionsmöglichkeiten jederzeit wieder aktualisiert werden kann), versucht man zunehmend in ein Bild des "helfenden Partners" umzuwandeln, ohne daß es allerdings schon zur allgemeinen Verkehrsgeltung gelangt wäre.

Wie unterschiedlich ein und derselbe Vorgang des Kreditnehmers aus der Sicht der Kunden erlebt wird, zeigen Untersuchungen über das Image kleiner Sparkassenfilialen: Obwohl sich bei genauerer und längerer Nachfrage in der Regel ergibt, daß *k e i n e* präzisen Kenntnisse darüber vorliegen, ob die Kredite einer Bank teurer sind oder nicht, wird die präferierte Sparkassenverbindung (oft) rationalisierend mit dem angeblich billigeren Kredit begründet, ein Argument, das sich schnell als haltlos erweist ¹⁾. "Dann aber zeigt sich, daß eine solche Filiale mit zwei oder drei Angestellten darin und dem viel persönlicheren, menschlicheren Betrieb im Gegensatz zur Bank *m ü t t e r l i c h, b e s c h ü t z e n d* wirkt. Hier hat man eher Vertrauen, hier glaubt man, seine Sorgen eher aussprechen zu können, hier glaubt man auch, daß man im Falle von Rückzahlungsschwierigkeiten eher auf Verständnis und Nachsicht trifft" ²⁾.

Noch deutlicher ändert sich das gefühlsmäßige Umfeld des Kreditantrages, wenn sich der Kunde zu einer kleinen Kreditgesellschaft oder gar zu einem Geldverleiher "herabläßt" ³⁾. Dichter erläutert das so: "Diese Verlagerung der moralischen Überlegenheit vom Gläubiger auf den Schuldner verändert den ganzen gefühlsmäßigen Unter-

1) Vgl. Berth, R.: (Verbraucherbeeinflussung) 1963, S. 336 f.

2) Ebd., S. 337

3) Vgl. Ebd., S. 336

ton des Vorganges vollständig" ¹⁾.

Welcher Mechanismus nun einer erfolgreichen Umdeutung zugrundeliegt, ist nicht ohne weiteres einzusehen, besonders, wenn man sich vor Augen hält, daß dabei eine Veränderung stattfindet, obwohl die objektive Sachlage selbst unverändert und unveränderlich bleibt ²⁾. "Was im Zuge einer Umdeutung verändert wird, ist vielmehr die Bedeutung, die der Sachlage zugeschrieben wird, und nicht ihre konkreten Gegebenheiten - oder wie es Epiktet schon im ersten christlichen Jahrhundert ausdrückte: 'Nicht die Dinge selbst beunruhigen uns, sondern die Meinungen, die wir über die Dinge haben' " ³⁾. Das Wörtchen "über" in diesem Zitat erinnert an die Tatsache, daß jede Meinung oder Anschauung, Zuschreibung von Bedeutungen etc. *m e t a* zum Objekt dieser Meinung oder Anschauung steht, ihr also logisch um eine Stufe übergeordnet ist ⁴⁾.

Soll also die Situation im Sinne einer kundenfreundlicheren Umdeutung verändert werden, so sind die beabsichtigten und die unbeabsichtigten, die tatsächlichen und die vermeintlichen Elemente strafend gerechter Väterlichkeit abzubauen und durch das Persönliche der Kundenbeziehung zu ersetzen. Das gilt in besonderem Maße für die direkte Argumentation mit dem Kunden im Verhandlungsprozeß. Der Kunde soll an der Bankenmacht partizipieren, nicht von ihr bedroht werden!

-
- 1) Dichter, E.: (Im Reich der Wünsche) 1961, o.s. zit, nach Berth, R.: (Verbraucherbeeinflussung) 1963, S. 336
 - 2) Vgl. Watzlawick, P./ Weakland, J. H./ Fisch, R.: (Lösungen) 1974, S. 118 f.
 - 3) Ebd., S. 119
 - 4) Ebd., S. 119

6.1.3. Macht und Interessenkonflikt

Die zweite Frage, die noch zur Beantwortung aussteht, ist von ihrem Ausgangspunkt her dem machttheoretischen Konzept von Bachrach und Baratz ¹⁾ verhaftet, das als eine der konstitutiven Bedingungen für das Vorliegen von Macht eine Interessen- bzw. Wertedivergenz in der Beziehung zwischen dem Machthaber und dem Machtunterworfenen voraussetzt ²⁾. Ist das nicht der Fall, so kann sich keine Machtbeziehung entwickeln, da bei übereinstimmender Wertestruktur der Machtunterworfenen v o n s i c h a u s sowieso das tun würde, wozu der Machthaber ihn (erst) veranlassen will. Doch muß man hier eine p o t e n t i - e l l e Machtbeziehung unterstellen, da im Falle einer Weigerung des Machtunterworfenen dieser umgehend mit Sanktionsdrohungen bzw. mit Sanktionen selbst zu rechnen hat und ihm dann gar nichts anderes übrigbleibt, als sich dem Willen des Machthabers zu beugen. Ob der Machthaber von den Sanktionen Gebrauch machen will oder tatsächlich macht, soll in diesem Zusammenhang allerdings nicht weiter erörtert werden.

Diese Überlegungen erhalten einen aktuellen Bezug, wenn man sie mit den Angebotsalternativen der Kreditinstitute und den Interessen- und Bedürfnisstrukturen der Kunden verknüpft.

Wählt man als Bezugssystem der Betrachtung unsere liberale Wirtschaftsordnung sowie insbesondere die Institution des Marktes, die darin besteht, daß formal gleich-

1) Vgl. Bachrach, P./ Baratz, M. S.: (Decisions and Non-decisions) 1969

2) Vgl. ebd., S. 100 ff. und insbes. das auf S. 101 angegebene Beispiel

berechtigte Wirtschaftssubjekte ihre Güter frei austauschen, so hat der Kunde generell die Möglichkeit, im Rahmen seiner finanziellen Mittel und in freier Entscheidung aus dem Waren- und Dienstleistungsangebot das auszuwählen, was seiner Interessen- und Wertestruktur am besten entspricht, wobei sich die Produzenten (i.w.S.) an den Wünschen der nachfragenden Konsumenten orientieren ¹⁾.

Jedoch schaffen die Konsumenten ihre Bedürfnisse, Einstellungen und Werthaltungen nicht aus sich selbst heraus, sondern sind auf verschiedenartige Weise von ihrer sozialen Umwelt abhängig und zwar auch von der der Anbieter ²⁾.

Die Fähigkeit, rationale Kaufentscheidungen zu fällen, stellt also keine unabhängige Eigenschaft der Konsumenten dar; sie ist von konkreten psychischen und sozialen Gegebenheiten abhängig. Rationale Entscheidungen setzen voraus, daß sich der Entscheidende über die Ziele, die er anstrebt im klaren ist und die Möglichkeiten bzw. Alternativen zur Erreichung seiner Ziele kennt. Nun werden aber die Konsumenten sowohl bei der Formulierung ihrer Zielsetzungen als auch bei der Beschaffung der Informationen über die Möglichkeiten der Zielverwirklichung mittels der Werbung und besonders durch das persönliche Verkaufsgespräch beeinflusst ³⁾. So ist es nur natürlich, daß sich beispielsweise "die ideale Anlageform für den Kunden" - als objektive Information - von Kreditinstitut zu Kreditinstitut und von Institutsgruppe

1) Vgl. Hunziker, P.: (Überfluß) 1972, S. 102

2) Vgl. ebd., S. 103

3) Vgl. ebd., S. 100

zu Institutsgruppe anders präsentiert.

Es zeigt sich, daß die Wahl- und Entscheidungsfreiheit dem Angebot gegenüber nicht ausschließlich vom Informationsstand der Kunden abhängt, wie oft angenommen wird. Nach dieser Auffassung ist Konsumfreiheit dann garantiert, wenn der Informationsstand ein gewisses Maß an Vollständigkeit aufweist. Man meint, man brauche nur dafür zu sorgen, daß den Kunden ausreichend Informationen zufließen und daß sie imstande sind, aus der Informationsflut eine entscheidungsgerechte Auswahl zu treffen. Diese Betrachtungsweise verkennt aber den Charakter der Waren-Informationen, welche ja im Hinblick auf eine bestimmte Publikumswirkung konzipiert werden. Die Informationsverarbeitung wird somit bei ihrer Gestaltung bereits berücksichtigt. Das heißt aber: Die Waren-Informationen setzen als selbstverständlich voraus, daß es die Waren **w e r t** sind, gekauft zu werden. Die Konsumhandlung selbst wird damit der Problematisierung durch die Kunden weitgehend entzogen ¹⁾.

Berücksichtigt man noch, daß aus ökonomischen Gründen vor allem jene menschlichen Zielsetzungen und Wünsche von Interesse sind, die von möglichst vielen Leuten geteilt werden, um **e i n h e i t l i c h e, s t a n d a r d i - s i e r t e A n g e b o t e** schaffen zu können ²⁾, so wird erkennbar, daß das gegebene Waren- und Dienstleistungsangebot mit seiner spezifisch bedürfnisschaffenden Akquisitionsform den Kunden oft nur auf wenige Themen des Erlebens und Verhaltens hin zu **t y p i s i e r e n** versucht. Innerhalb der auf diese Themen zugeschnittenen An-

1) Vgl. Hunziker, P.: (Überfluß) 1972, S. 100

2) Vgl. ebd., S. 72

gebotsprogramme erfolgt dann der Wettbewerb zu einem großen Teil zwischen ähnlichen Konkurrenzprodukten, so daß einerseits für manche offerierten Problemlösungen schlichtweg das Problem beim Kunden fehlt, andererseits manche dringenden Kundenbedürfnisse ohne Widerhall bei den Anbietern verklingen. Dazu Hunziker: "Denn die sozialtechnischen Maßnahmen der Marketing-Wissenschaft sind ja darauf ausgerichtet, das Konsumentenverhalten prognostizierbar zu machen, um es damit in die Absatzstrategien einbauen zu können. Die Freiheitsspielräume der Konsumenten müssen dazu faktisch eingeengt werden, was dadurch geschieht, daß versucht wird, bereits eingeschliffene Verhaltensweisen und Einstellungen zu stabilisieren, zu bekräftigen und in die Zukunft zu verlängern" ¹⁾.

Wenn auch der Verfasser die im Zitat vertretene Ansicht für überspitzt hält, so sind die Gedanken Hunzikers vom Ansatz her doch überlegenswert und für manche Arten der Angebotssteuerung sicherlich zutreffend.

Ein Beispiel eines beschränkten Leistungsangebotes stellt das globale und individuelle Mengengeschäft dar. Hier besitzt der Kunde innerhalb einer standardisierten Angebotspalette nur begrenzte Wahlmöglichkeiten zur Befriedigung seiner monetären und der daraus ableitbaren Bedürfnisse. Doch verlangt diese Feststellung eine nähere Erläuterung.

Der in Bankgeschäften unerfahrene Kunde ist sich ex definitione nur bedingt darüber im klaren, welchen Verwendungsmöglichkeiten er sein Geld vom Lohn- bzw. Gehaltskonto über das Sparkonto und den Bausparvertrag hinaus

1) Hunziker, P.: (Überfluß) 1972, S. 103

zuführen soll. Im Gegensatz zur Genuß- und Konsumgüter-sphäre, in der die Individuen fast immer über ein gewisses Potential latenter oder akuter Wünsche verfügen - oder sich dieses relativ schnell erzeugen läßt (Spon-tankäufe) -, fehlt es ihnen im monetären Bereich oft an konkreten Zielvorstellungen, d.h. die Kundenbedürfnisse sind hier noch weitgehend unstrukturiert.

In dieser Nische ¹⁾ der bisher schwach ausgeprägten Bedürfnisse wird nun von Seiten der Kreditinstitute ein Angebot lanciert, dessen Leistungen so einfach wie möglich gestaltet sind, damit sie vom breiten Publikum verstanden und vom Personal am Bankschalter auch erklärt und verkauft werden können ²⁾. Dabei ist die Möglichkeit nicht von der Hand zu weisen, daß auch solche Kundenprogramme erstellt werden, die sich allein aus bankwirtschaftlichen Überlegungen an möglichst geringen Refinanzierungskosten und/oder möglichst hohen Erträgen orientieren, sonst aber den Kundenbedürfnissen nur wenig differenziert und "übervereinfacht" Rechnung tragen.

Verfügt ein Kunde lediglich über geringe Bankkenntnisse und besitzt er zudem nur unklare Vorstellungen über seine Bedürfnisse, oder kann er diese nur unzureichend formulieren, so ist es einleuchtend, daß letztlich das Personal im Verkaufsgespräch darüber befindet, was dem Kunden aus der Angebotspalette seines Institutes nützt. So wird man ihm zunächst einmal neben seinem Lohn- bzw. Gehaltskonto die Errichtung eines Sparkontos empfehlen und ihn dann, wenn erst ein bestimmter Fundus vorhanden ist, für "reif"

1) Zum Begriff der Nische siehe Spiegel, B.: (Meinungsverteilung) 1961, S. 102 ff.

2) Vgl. Feldbausch, F. K.: (Bankmarketing) 1974, S. 88

erklären, weitere Anlageformen, wie spezielle Aufbauprogramme etc., in Anspruch zu nehmen. Dabei ist die Gewichtung der empfohlenen Anlageformen natürlich von Institut zu Institut sowie von Gruppe zu Gruppe verschieden. Geld in Aktien anzulegen, wird man in einer Bank wesentlich eher vorschlagen als in einer Sparkasse, in der die Empfehlungen für Aktien meist an letzter Stelle der Anlagealternativen stehen. Möglichkeiten zum Überspringen einzelner "Anlagestufen" in einem derartigen Angebotsprogramm bestehen in der Regel nicht.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß eine Werte- bzw. Interessenkonvergenz zwischen Anbietern und Nachfragern oft nur deshalb zustandekommt, weil einmal nur eine bestimmte Sortimentsbreite und -tiefe angeboten wird und zum anderen die Bedürfnisse der Kunden so unstrukturiert sind, daß diese die in der Werbung und in der persönlichen Argumentation des Verkaufspersonals als erstrebenswert dargestellten Ziele zu ihren eigenen machen, sie also internalisieren. Das bedeutet dann zugleich den Aufbau innerer Kontrollmechanismen des Verhaltens, die äußere Kontrollen weitgehend erübrigen.

Diese Beeinflussungs- bzw. Machtzusammenhänge zwischen Anbieter und Nachfrager, die den Interessenkonflikt ¹⁾ - wenigstens subjektiv - aufheben, sind daher auch Gegenstand häufiger Kritik, die aber a l l e Produktions- und Dienstleistungsbereiche gleichermaßen betrifft.

"Die vorgebrachten Gegenargumente setzen einerseits beim Marktverhalten der Anbieter an und weisen darauf hin, daß in vielen Bereichen oligopolistische oder gar mono-

1) Vgl. dazu auch Weidemann, B.: (Manipulieren) 1975, S. 145

polistische Marktverhältnisse herrschen, was (es) den Unternehmungen ermöglicht, die Angebotsbedingungen autonom festzulegen. Dabei ist nicht nur an Wettbewerbsbeschränkungen auf dem Gebiet der Preisfestsetzung oder der Sortimentsgestaltung zu denken; es geht auch um die fehlende Bereitschaft der Unternehmungen, über ihr Angebot sachlich und umfassend zu informieren. Andererseits wird von der Situation der Nachfrager ausgegangen. Es wird die Unfähigkeit der Konsumenten aufgezeigt, aus dem vielfältigen und oft suggestiv präsentierten Warenangebot rational auszuwählen" ¹⁾.

Soviel Wahres an dem eben Gesagten sein mag, so soll doch nicht nur die Gefahr der Beeinflussung bzw. der Machtausübung aufgezeigt, sondern ebenfalls darauf hingewiesen werden, daß es auch eine Ideologie der Machtausübung gibt, die sich fast jedem sozialen Austauschprozeß zugrundelegen läßt und mit der man dann auf die "wehrlos Außengeleiteten" verweisen kann.

Abgesehen von den gesamtwirtschaftlichen Machtbeziehungen der Banken zur Wirtschaft schlechthin, die man je nach gesellschaftspolitischem Standort für entsprechend Änderungsbedürftig halten kann, ist es interessant zu erfahren, daß der im einzelwirtschaftlichen Bank-Kunde-Verhältnis tatsächlich ausgeübte Einfluß in der Regel wenig Anlaß zu Beschwerden gibt. Daß dagegen die Meinung im Publikum hinsichtlich der Verkaufspraktiken und des Geschäftsgebarens oft anders aussieht, ist ein Aspekt des schon erwähnten Banken-Images ²⁾, nicht ein Widerspruch zur vorherigen Aussage.

1) Hunziker, P.: (Überfluß) 1972, S. 102

2) Vgl. dazu auch Fried, H./ Dingeldey, K.: (Kredithaie) 1974, S. 12

Wenn man amerikanische Untersuchungsergebnisse auch nicht ohne weiteres auf deutsche Verhältnisse übertragen kann, so lassen doch die Studien der Verbraucherbewegung in den USA tendenziell erkennen, daß die Banken deutlich außerhalb des "schwarzen Feldes" der Branchen liegen, die die Wahl- und Entscheidungsfreiheit der Kunden erheblich einschränken.

Sicherlich ließe sich auch hier unterstellen, daß die fehlende Kritik eher ein Beweis der besonderen "Güte der Manipulation" sei, die auf die Kunden ja weitgehend unbewußt wirke, doch erweisen sich derartige Überlegungen angesichts der herrschenden Konkurrenzverhältnisse innerhalb des Kreditgewerbes schnell als ideologieverdächtig. Zudem sei an das schon früher erwähnte Vertrauenselement erinnert, auf das die Kreditinstitute zur Neuakquisition sowie zur Aufrechterhaltung und Ausweitung ihrer Geschäftsbeziehungen angewiesen sind und das sie daran hindert, die Hilflosigkeit mancher Kunden auszunutzen und ihre Macht uneingeschränkt einzusetzen. Denn: "The worst thing that can happen is for customers to start feeling that the banks are manipulating them or are being careless with their money. This is an era when people are pressing to humanize their institutions, to cut them down to scale, to make them responsive. The major problem of retail banking is to find a way to operate economically on the one hand and deliver a genuine feeling of individual customer concern on the other" ¹⁾. Dieser Selbstverpflichtung versucht man daher in manchen Banken der USA durch ein "personal banker"-Konzept zu entsprechen. "Each customer has a personal contact in that bank, and if he or she has problems, the same individual can always be contacted" ²⁾.

1) Kotler, PH.: (Threat to Banking) 1973, S. 21

2) Haas, R. W.: (Consumerism) 1972, S. 43; Sperrdrucke im Zitat eigene Hervorhebungen des Verfassers.

6.2. Gesamtwirtschaftliche und einzelwirtschaftliche Machtbeziehungen der Kreditinstitute

"Wirtschaftliche Macht kann von Eigentümern und Managern, von Großaktionären und Konzernherren, von Bank-, Handels- und Industriekonzernen, von Kartellen und multinationalen Unternehmen, von Anbietern wie von Nachfragern, von Massenmedien und Gewerkschaften, von 'Mehrheiten' wie von 'Minderheiten' ausgeübt werden" ¹⁾.

Die Geschichte der Wirtschaft ist immer zugleich eine Geschichte wirtschaftlicher Macht und für alle Wirtschaftssysteme ist die Bestimmung der globalen und strukturellen Machtwirkungen ²⁾ sowie deren Bändigung eine stets neu zu lösende Aufgabe ³⁾. Denn unbestritten ist, daß die wirtschaftliche Situationskontrolle ein entscheidendes Instrument sozialer Machtausübung darstellt, in ihrer Bedeutung aber deshalb nicht genug gewürdigt wird, weil sie von den Betroffenen oft als personenunabhängig, naturgegeben-unveränderbar, diffus-ungreifbar, übermächtig erlebt wird. Wer die ökonomische Umwelt kontrolliert, kontrolliert zwar noch nicht den Menschen, aber er kontrolliert eine Bedingung, die einen hohen Varianzanteil menschlichen Verhaltens erklärt ⁴⁾.

Dieses Arrangement wirtschaftlicher Bedingungen greift bis auf die einzelne Verkäufer-Kunden-Begegnung durch, ja

1) Arndt, H.: (Macht) 1974, S. 5

2) Vgl. dazu auch Hopt, K. J.: (Kapitalanlegerschutz) 1975, S. 60

3) Vgl. Arndt, H.: (Macht) 1974, S. 9

4) Vgl. Neuberger, O.: (Motivationale Machttheorien) 1972, S. 46

zielt letztlich auf sie ab. "Das Verhandlungsergebnis wird mit durch das Machtpotential, das einer Position im Marketingsystem zukommt, determiniert" ¹⁾. Den Einfluß der ökonomischen Globalbedingungen in unserem Marktsystem thematisiert auch Büschgen, wenn er vorschlägt, die unterschiedlichen Auswirkungen der Konzentration - als e i n e Dimension des übergreifenden Bankeneinflusses - auf die Verhandlungsmacht und Marktversorgung der einzelnen Kundengruppen zu analysieren ²⁾.

Nun ist wirtschaftliche Macht nicht nur jene Macht, die auf rein wirtschaftlichen Ursachen beruht, sondern auch jene Macht, deren Ursachen zwar in außerökonomischen Bereichen liegen, aber deren Wirkungen ökonomisch relevant sind, wie etwa die Macht der multinationalen Unternehmen ³⁾, die Macht der Manager oder des Personals, das beratend und verkaufend den Kunden gegenübertritt und dabei sowohl im Sinne der unternehmerischen wie auch der eigenen Zielsetzung auf den Verhandlungspartner Einfluß ausübt.

Die Gestaltung der persönlichen Einflußnahme des Personals auf den Verhandlungs- bzw. Verkaufsprozeß wird dabei in hohem Maße von den Bindungen (des Personals) an das Unternehmen bestimmt. Diese Rollen-Identitäten ⁴⁾ sind somit nicht unabhängig von der Machtstellung des Unternehmens zu betrachten, sondern Bestandteil derselben. "Indem sie uns mit Handlungsplänen und Klassifikationssystemen ver-

1) Kutschker, K.: (Verhandlungen) 1972, S. 36

2) Vgl. Büschgen, H. E.: (Bankensystem in der BRD) 1975, S. 370 sowie Kottmann, G.: (Konzentration in der Kreditwirtschaft) 1974, S. 324 ff.

3) Vgl. Arndt, H.: (Macht) 1974, S. 11

4) Vgl. dazu McCall, G./ Simmons, J. L.: (Interaktion) 1974, S. 89-97

sorgen, determinieren unsere Rollen-Identitäten in hohem Maße die Objekte unserer Umgebung, ihre Identität und Bedeutung. Das gilt besonders für Personen als Objekte - sowohl für uns selbst als auch für andere" ¹⁾. Dieser weitreichende Einfluß schlägt sich ja nicht nur in den inhaltlichen Bedingungen nieder, die Gegenstand des Zusammentretens der Tauschpartner sind, sondern äußert sich auch in solchen persönlichen und institutionalisierten Verhaltensweisen, die lediglich der Erfüllung des gemeinsamen Interaktionsziels dienen sollen, aber (damit) Dominanz, Kompetenz etc. signalisieren. Augenfällige Beispiele dazu bietet das (unangreifbare) Verhalten vieler Beamter im Verkehr mit dem (abhängigen) Publikum auf öffentlichen Ämtern ²⁾, aber auch die durch formelle wie informelle Verhaltensvorschriften reglementierten Verkäufer-Kunde-Begegnungen in amerikanischen Banken.

"The bank is a public place where persons observe a set of rules of social conduct (cf. Goffman, 1963). As a public place the bank is accessible to the public during bank operating hours but entry does not necessarily entitle the actor to remain in the setting unless proper behavior is performed and the proper demeanor expressed. ...Furthermore, observations indicate that maintaining one's right to remain in the setting varies with (a) how much money is housed in the bank; that is, the banks with the most money and handling the largest financial transactions have tighter restrictions on entry and usually more guards; and (b) how out of character the entering person is relative to other customers in the bank. ...The bank, more than many other commercial building, appears to have more rigid rules of normal behavior" ³⁾.

1) McGall, G./ Simmons, J. L.: (Interaktion) 1974, S. 91

2) Vgl. dazu auch Goffman, E.: (Soziale Interaktion) 1971, passim

3) Prather, J. E.: (Customers vs. Tellers) 1971, S. 140 f.

"Das hervorstechende Merkmal der modernen Wirtschaft liegt vielleicht weniger in der Konzentration des Reichtums als der Häufung einer großen wirtschaftlichen Macht in den Händen einer kleinen Anzahl von Personen, die nicht Eigentümer, sondern lediglich Verwahrer von Kapitalien sind, die sie anzulegen und zu verwalten haben. Der unbeschränkte Einfluß derer, die den Geldmarkt beherrschen und den Kredit verteilen, ist unbestreitbar einer der großen Machtfaktoren der Gegenwart" ¹⁾.

Diese Feststellung resümiert das Ergebnis eines geschichtlichen Prozesses: nämlich Bankenmacht phänomenologisch als Gegebenheit der Wirtschaft ²⁾. Allerdings besitzt diese "Gegebenheit" seit jeher eine besondere Qualität, galt doch u.a. lange Zeit die von Hilferding 1910 formulierte These von der "Dominanz des Bankkapitals über das Industriekapital" ³⁾. Interpretiert man heute Bankenmacht - teilweise auch aus marxistischer Sicht - als g l e i c h r a n g i g zu anderen Machtformen in unserer liberalen Wirtschaftsordnung ⁴⁾, so ist dennoch die Kritik an der Bankenmacht eher stärker als geringer geworden.

1) Zit. nach von Büren, K.: (Bankbilanzkritik) 1948

2) Vgl. Hopt, K. J.: (Kapitalanlegerschutz) 1975, S. 59

3) Vgl. Hilferding, R.: (Das Finanzkapital) 1910 sowie Gerhards, M.: (Banken) 1975, S. 391

4) Vgl. dazu Jürgens, U./ Lindner, G.: (Macht der Banken) 1974, S. 121-161; an der These der "Dominanz des Bankkapitals über das Industriekapital" halten allerdings die heutigen Theoretiker des staatsmonopolistischen Kapitalismus fest. Vgl. Gerhards, M.: (Banken) 1975, S. 398

Bank und Macht werden unter ideologisch Gleichgesinnten oftmals fast als Synonyma verwendet, und wenn von Macht geredet wird, ist dann weithin Machtmißbrauch gemeint ¹⁾. Und nach Böll liegt die Gewalt auf der Bank ²⁾.

Aber im R u f des Machthabers bzw. des Machtmißbrauchs zu stehen, führt tendenziell zu einer "Prophezeiung, die sich selbst erfüllt". Sie stellt eine (etikettierende) Vorhersage dar, die aktiv an dem Eintreffen der prophezeiten Ereignisse beteiligt ist. Diese "self-fulfilling prophecy" ist eine Aussage, die auf einer falschen Situationsbeschreibung beruht und dadurch unvorhergesehene Verhaltensweisen initiiert. Diese bewirken dann sowohl das Eintreffen der Vorhersage, als sie auch scheinbar nachträglich das Zutreffen der ursprünglich falschen Situationsdefinition beweisen ³⁾.

Aus den Überlegungen zur Tendenz dieser Wirklichkeitsstrukturierung folgt, daß "projizierte" Bankenmacht u.U. geeignet ist, erst jene Zustände zu schaffen, die jetzt schon Inhalt übersteigter Kritik sind, nämlich, daß nur die Banken, vor allem die Großbanken, Macht und Ein-

1) Vgl. Büschgen, H. E.: (Bankensystem in der BRD) 1975, S. 362

2) Zit. nach Schuster, L.: (Macht der Banken) 1973, S. 181

3) Vgl. Nippert, R.: (self-fulfilling prophecy) 1973, S. 606. Zur Reputation des Machthabers schreibt Wrong: "Wenn man von einem Handelnden glaubt, daß er mächtig ist, wenn er weiß, daß die anderen diesen Glauben hegen und wenn er ihn nährt und sich entschließt, ihn dadurch zu nutzen, daß er sich in die Handlungen jener, die sich nicht fügen, einmischt und sie bestraft, dann hat er wirklich Macht und seine Macht ist ihm eigentlich durch die anfänglich vielleicht unbegründeten Attributionen anderer übertragen worden", Wrong, D.: (Social Power) 1968, S. 679

fluß in unserem Staat besäßen und die Leitlinien der Politik bestimmten ¹⁾.

Die Hauptangriffspunkte der Kritiker tatsächlicher oder vermeintlicher Macht sind fast immer das Banken-Vollmacht-Stimmrecht, die Präsenz von Bankenvertretern in Aufsichts- und Beiräten der gewerblichen Wirtschaft, die Kapitalbeteiligungen an Nichtbanken sowie die Emissionspolitik der Banken ²⁾. Zu ihrer Kontrolle werden - je nach Betroffensein und ideologischem Standort - Vorstellungen laut und Forderungen definiert, die von einer freiwilligen Selbstbeschränkung und Selbstverpflichtung der Banken über stärkere staatliche Eingriffe bis hin zur Vergesellschaftung und Verstaatlichung reichen ³⁾.

Zu berücksichtigen ist allerdings, daß die Kritik an wirtschaftlichen Machtverhältnissen die Banken nicht allein trifft, sondern ebenfalls in den Konzepten zur Vergesellschaftung bzw. Verstaatlichung der "Schlüsselindustrien" (Energie, Chemie, Elektronik, Rüstung, Stahl) sowie des Versicherungswesens zum Ausdruck kommt ⁴⁾. Jedoch könnte mithilfe einer Verstaatlichung des Finanz- und Kreditwesens ein entscheidender Vorstoß in Richtung auf eine zentrale Planung und Lenkung der Wirtschaft schlechthin unternommen werden.

1) Vgl. Bauer, H.: (Bankenmacht) 1972, S. 11-13

2) Vgl. Büschgen, H. E.: (Bankensystem in der BRD) 1975, S. 362

3) Vgl. ebd., S. 362-374, bes. S. 370 f.; Hein, M./Flöter, H.: ("Macht der Banken") 1975, S. 342-361; Heinrich, R.: (Verstaatlichung des privaten Bankensektors) 1975, S. 480-496; Gerhards, M.: (Banken) 1975, S. 391-398

4) Vgl. Heinrich, R.: (Verstaatlichung des privaten Bankensektors) 1975, S. 480 f. sowie S. 490

Ob dann aber durch die Umverteilung der Macht diese wirklich "legitimer" wird und somit die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Interessen derjenigen verbessert werden, in deren Namen die Forderung nach Veränderungen gestellt wird, kann an dieser Stelle nicht beantwortet, wohl aber bezweifelt werden.

Von der gegenseitigen Position her, die meist die Banken einnehmen, wird teilweise beteuert, daß die Banken von heute keinerlei Macht hätten, weder ökonomische noch politische. Die Banken würden deshalb auch nicht mehr Subjekt, sondern vielmehr Objekt der politischen ¹⁾ und industriellen Machtausübung sein. Manche gehen sogar soweit, von der Ohnmacht der Banken zu sprechen und versuchen, den Verlust an Einfluß mit persönlichen und sachlichen Gründen zu belegen ²⁾.

Aus der Tatsache, daß die Eigenkapitalausstattung der Kreditinstitute in der Regel höchstens 5 % der Bilanzsumme beträgt und die Banken somit zu 95 % mit Fremdmitteln arbeiten, wird gefolgert, "daß die mit diesen Fremdgeldern verbundene Machtposition in erster Linie den Kunden und nicht den Banken zustehe und deshalb von einer auf Geld gegründeten Macht der Banken nicht gesprochen werden könne" ³⁾. Dieses Argument trifft aber nur unter der Annahme einer Solidarisierung der Mehrzahl der Bankkunden zu; weiterhin für die Ausnahmesituation eines "Runs" auf die Banken und besitzt schließlich mit Einschränkungen Gültigkeit für einige wenige Groß-

1) Vgl. auch Ponto, J.: (Macht der Banken) 1972, S. 2

2) Vgl. Trautmann, W.: (Ohnmacht der Banken) 1967, S. 405 sowie Schuster, L.: (Macht der Banken) 1973, S. 181

3) Schuster, L.: (Macht der Banken) 1973, S. 183; vgl. Reinhardt, E.: (Macht der Banken) 1972, S. 19 und Ponto, J.: (Macht der Banken) 1972, S. 2

kunden ¹⁾. "Die Kleineinleger, obwohl sie einen großen Teil des Bankkapitals zusammentragen, befinden sich durch ihre Zersplitterung den Banken gegenüber sowohl als Kreditgeber wie auch als Kreditnehmer in einer schwachen Position" ²⁾. Ähnlich wie Gerhards äußern sich auch Hein und Flöter: "Unter normalen wirtschaftlichen Umständen ist die Bank als Kreditnehmer von ihren einzelnen Kreditgebern unabhängig. Anders sieht es auf der Gegenseite aus. Der einzelne Kreditnehmer der Bank verfügt im Regelfall weder über ein entsprechend großes Volumen noch - und das gilt selbst für Großunternehmen - über eine entsprechend breite Streuung der Kreditaufnahme" ³⁾.

Sicherlich liegen die tatsächlichen Machtverhältnisse der Banken zwischen diesen beiden kontroversen Standpunkten, und da man staatlicherseits nicht in blindem Vertrauen auf die selbstordnenden Kräfte im Wirtschaftsprozess die Bankenmacht unterschätzt, hat man Kriteriensysteme entwickelt, die es erlauben, zu bestimmen, ab welchem Grad der Vermachtung die staatliche Reaktion sinnvoll erscheint ⁴⁾. Es handelt sich hier um Ansätze der direkten Feststellung wirtschaftlicher Macht von Unternehmen aufgrund ihrer Interdependenzen ⁵⁾ und/oder ihrer Größe ⁶⁾ im Markt sowie

1) Vgl. auch Schuster, L.: (Macht der Banken) 1973, S.183

2) Gerhards, M.: (Banken) 1975, S. 394

3) Hein, M./ Flöter, H.: ("Macht der Banken") 1975, S.349

4) Vgl. Hopt, K. J.: (Kapitalanlegerschutz) 1975, S. 60

5) Interdependenz bedeutet hier "wirtschaftliche Macht kraft Marktstellung oder Marktmacht. Vgl. dazu auch Hoppmann, E.: (Wettbewerb als Aufgabe) 1968, S. 61

6) Mit Größe ist hier "wirtschaftliche Macht kraft Unternehmensgröße" gemeint.

um Ansätze i n d i r e k t e r Feststellung wirtschaftlicher Macht, die man aus dem u n t e r n e h m e r i s c h e n V e r h a l t e n ¹⁾ ableiten kann oder die sich als W i r k u n g solcher Macht a u f a n d e r e ²⁾ niederschlägt ³⁾.

Diese Ansätze können hier nicht im einzelnen referiert werden, zumal sie ja Überwiegend gesamtwirtschaftlich orientiert sind, doch lassen sich Verbindungen des letztgenannten Ansatzes - "der Wirkung des Machthabers auf andere" - zur p e r s o n a l e n E i n f l u ß n a h m e auf den Bankkunden aufzeigen.

Die Aufgabe, das Phänomen Bankenmacht im personalen Verkaufsprozeß sichtbar zu machen, stellte sich - wie ausgeführt - von vorneherein allgemeiner: Durch die Tatsache, daß Bankenmacht vor allem institutionalisierte Macht ⁴⁾ ist und in unsere Wirtschaft so komplex inte-

-
- 1) Dies geschieht etwa durch Beobachtung des Preisbildungsverhaltens, der Ausschließlichkeitsverträge etc. der Unternehmen.
 - 2) Hier wird nicht von vorneherein aus der Sphäre des wirtschaftlich Mächtigen auf dessen Macht geschlossen, sondern umgekehrt aus den Schutzbedürfnissen des wirtschaftlich weniger Mächtigen, in extremen Situationen wirtschaftlich Ohnmächtigen. Die Schutzbedürfnisse werden unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Tatsachen, wie Marktbeteiligte, getätigte Geschäfte, das Marktverhalten der zu schützenden Personen bestimmte Umstände, wie Unwissenheit, Hilflosigkeit, Lethargie beim Kleinaktionär oder beim Verbraucher, Risiken, Kosten etc. ermittelt. Vgl. Hopt, K. J.: (Kapitalanlegerschutz) 1975, S. 69 f.
 - 3) Vgl. ebd., S. 60-70
 - 4) Vgl. dazu auch die Untersuchungen Berglers über das Image der Banken, die zeigen, daß die Banken vielfach noch als eine Institution, eine Behörde, eine Art Amt erlebt werden. Bergler, R.: (Firmenbild) 1963, S. 31

griert ist, daß sie vom Einzelnen nicht ohne weiteres durchschaut werden kann. Das Machtpotential der Bank schöpft sich aus ihren artspezifischen Leistungen und steht in Abhängigkeit zu deren Mitteln und Zielen sowohl in Hinsicht der Qualität als auch der Quantität ¹⁾. Dabei wird die Leistungsgestaltung am Markt inhaltlich wie umfangsmäßig letztlich durch unsere Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung legitimiert ²⁾.

Die Ressourcen der Banken, wie etwa die Giralgeldschöpfung, die Kreditgewährung, das Informationspotential, das Know-How etc., aus denen durch zielgerichtete Kombinationen die Leistungsprogramme erstellt werden, haben zunächst einmal lediglich potentiellen Charakter. In der Begegnung zwischen Kunde und Bank erlangen sie dann Aktualität und werden durch die Ressourcen des Personals, wie fachliche Qualität, soziale Kompetenz, Sympathie etc., je nach Geschäftsvorgang freigesetzt, entsprechend modifiziert und unterstützt.

Beide Ressourcenarten, die institutionellen und die personalen, bedingen einander. Das Bankpersonal schöpft seine Handlungsmöglichkeiten (und -begrenzungen) aus den Ressourcen, die das Kreditinstitut bereithält, obwohl diese Ressourcen erst durch das personale Element zu solchen werden.

1) Vgl. Hondrich, K. O.: (Herrschaft) 1973, S. 62 sowie Hein, M./ Flöter, G.: (Machtpotential der Banken / Macht soziologisch, politisch) 1973/1974, S. 28

2) Daß die Legitimität nicht statischer Natur ist, sondern als gesellschaftlich bedingter dynamischer Prozeß aufgefaßt werden muß, dessen Gesetze, Verfassungen, Prinzipien wandelbar sind, sei ausdrücklich erwähnt; ebenso der bewußte Verzicht des Verfassers auf eine Erörterung über die Rückbindung der Legitimität an eine letztentscheidende Instanz, an eine wie auch immer konstituierte "höhere Ordnung".

Die Macht der Bank wird auf ihre Organisationsmitglieder in unterschiedlichem Maße delegiert und leistet in der konkreten Verkäufer-Kunde-Interaktion R o l l e n - u n t e r s t ü t z u n g für das Verkaufspersonal.

6.3. Die Machtbasen der Kreditinstitute

Wie implizit schon angedeutet, entsteht Macht aus dem Ungleichgewicht der verfügbaren Tauschmittel und ist daher nicht als absolute Habe, sondern nur in Relation zu den potentiellen oder aktuellen Tauschpartnern zu sehen. Im Zentrum dieser Überlegungen steht der Rückgriff auf W e r t e ¹⁾ (Ressourcen), die letztlich den Urgrund jeder Machtbeziehung bilden. "Wertbesitz" ermöglicht zwar den Zugang zur Macht, ist aber nicht selbst schon Macht ²⁾. Dabei stellt sich zwangsläufig die Frage nach der Ansicht-Bedeutung von Ressourcen und Bedürfnissen: "Ressourcen, für die sich kein Interessent findet, sind wertlos und Bedürfnisse, die unerfüllbar sind, erlauben keine Einflußnahme. Bloßer Besitz von Körperkraft, Information, Status, gutem Aussehen, Geld, Fähigkeiten, Beziehungen, hoher Abstammung etc. ist keine Machtquelle. Die Wirkung hängt, sehr vereinfacht gesprochen, davon ab, ob nach den Angeboten eine Nachfrage besteht" ³⁾. Eine Ressource von Ego wird erst dann relevant, wenn sie eine Motiv-

1) Zum Wertbegriff siehe die unterschiedlichen Definitionen bei Fuchs, W./Klima, R./Lautmann, R./Rammstedt, O./Wienold, H.: (Wert) 1973, S. 756; vgl. auch Kirsch, W.: (Entscheidungsprozesse II), 1971, S. 120 ff.

2) Vgl. Neuberger, O.: (Machtbegriff) 1972, S. 140

3) Ders.: (Motivationale Machttheorien) 1972, S. 47

basis von Alter anspricht ¹⁾.

Natürlich wird der Prozeß der Machtausübung unterschiedlich sein, "je nachdem welchen Wert der Machtunterworfenen Ressourcen tatsäc h l i c h beimißt und welchen Wert nach Ansicht des Machthabers der Machtunterworfenen diesen Ressourcen zuordnet ²⁾. Dieses "Spiegelphänomen", dessen Komplexität beliebig erweitert werden kann, durchzieht alle Machtprozesse und erschwert es oft den Beteiligten, Entscheidungen zur Machtausübung zu fällen und die Entscheidungsprämissen zu akzeptieren ³⁾. Das wechselseitige Abschätzen des eigenen und fremden Ressourceneinsatzes in zweiter und dritter oder gar vierter Absicht etc. führt schnell an die Grenzen der Kombinationsfähigkeit der Beteiligten.

Machtentfaltung am Markt vollzieht sich in der Regel vor dem Hintergrund eines Vergleichs eines Wertes mit anderen Werten und einer Person, die einen Wert zu bestimmten Bedingungen haben oder abgeben möchte, mit einer anderen Person, die einen Wert zu anderen Bedingungen haben oder abgeben möchte ⁴⁾.

Als Machtgrundlage der Banken gelten gemeinhin - wie teilweise schon erwähnt - die Giralgeldschöpfung, das Banken-Vollmacht-Stimmrecht, die Präsenz von Bankvertretern in Aufsichts- und Beiräten der gewerblichen Wirtschaft, die Kapitalbeteiligungen an Nichtbanken, die

1) Vgl. Cartwright, D.: (Influence) 1965, S. 32

2) Kirsch, W.: (Entscheidungsprozesse III) 1971, S. 188; Sperrdruck im Zitat eigene Hervorhebung des Verfassers.

3) Vgl. ebd., S. 188

4) Vgl. Luhmann, N.: (Wirtschaft) 1971, S. 144

Emissionspolitik der Banken sowie das Universalbankprinzip.

Diese Grundlagen sind aber als Ausgangsbasis für eine einzelwirtschaftliche Betrachtung des Untersuchungsfeldes Bank/Kunde zu komplex und zu abstrakt, wie etwa die Giralgeldschöpfung ¹⁾, die zudem nicht von dem einzelnen Kreditinstitut, sondern nur vom gesamten Bankensystem geleistet wird; gleichwohl sollen aber ihre (Rück-)Wirkungen auf den Kunden nicht verkannt werden. Mehr einzelwirtschaftliche Transparenz bietet dagegen das Universalbankprinzip, durch das der Kunde bei gleichzeitiger Abnahme mehrerer Bankleistungen den Einfluß der "simultanen Konditionenvariation" unmittelbar erleben kann. Noch deutlicher - aber auch wieder komplexer - wird dieses Einflußgeflecht, wenn sich die Abnahme dann simultan auf den Aktiv- und Passivbereich erstreckt und somit die Machtfülle des Kunden (z.B. Anzahl und Grad der Inanspruchnahme von Bankleistungen) ins Spiel kommt. Die eingangs genannten Grundlagen stellen selbst schon wieder mehrschichtige und sehr komplexe Einflußsysteme dar, die sich ihrerseits auf Werte bzw. Ressourcen stützen.

Generell läßt sich sagen, daß aus jeder Einzelheit, wie auch aus dem gesamten Verhalten und Erscheinungsbild eines Kreditinstitutes eine "Wertschöpfung" möglich ist, die zur Grundlage einer Einflußbeziehung werden kann. Dieses Wertesystem findet seinen Ausdruck in der Präferenzbildung nach sachlichen, räumlichen, zeitlichen und persönlichen Kriterien.

1) Zur Geldschöpfung sowie zum Wesen des Geldes siehe Luhmann, N.: (Wirtschaft) 1971, passim sowie ders.: (Vertrauen) 1973, S. 52 ff.

Zweifelsohne sind die meisten "Werte" in dem spezifischen Leistungsprogramm der Bank akkumuliert, aber eben nicht nur, wie die Differenz zwischen dem Ideal- und dem Realprofil des Bankenimages schlechthin beweist ¹⁾. Der "full-service", das Allfinanzangebot, der Übergriff in Nichtbankenbereiche, wie Versicherungsvermittlung, Touristik, Leasing, Unternehmensberatung, Lohnabrechnung, Buchhaltung etc. können aber nur dann zu einem Höchstmaß an Entfaltung gebracht werden, wenn auch die übrigen Bankressourcen für die Kunden Werte darstellen und nicht etwa als Kosten erlebt werden. Die Inanspruchnahme eines ansich für den Kunden attraktiven Leistungsangebots kann beispielsweise deshalb unterbleiben, weil das Verkaufspersonal fachlich unqualifiziert oder dem Kunden unsympathisch ist und ihn daher die Interaktion zuviel Aufwand und Überwindung kosten würde.

Es ist ja eine der Grundthesen der Austauschtheorien, daß eine Interaktion nur dann fortgesetzt wird, wenn sie für beide Seiten Gewinn bringt, d.h. wenn die Belohnungen die Kosten übersteigen ²⁾. Kosten stellen Werte dar, die aufgegeben wurden ³⁾ oder Belohnungen, "die mit einer alternativen Aktivität erhältlich (sind), auf die aber zugunsten der gegebenen Aktivität verzichtet wurde" ⁴⁾.

Eine Machtbeziehung zugunsten der Bank liegt dann vor,

-
- 1) Vgl. dazu Prather, J. E.: (Customers vs. Tellers) 1971, passim sowie Grossack, M. M.: (Humanized Bank Marketing) 1971, passim
 - 2) Vgl. Neuberger, O.: (Kognitive Analysen) 1972, S. 125. Zum Machtkosten-Problem siehe besonders Harsanyi, J. C.: (Measurement of Social Power) 1962, S. 67-80
 - 3) Vgl. Homans, G. C.: (Elementarformen) 1968, S. 50
 - 4) Ebd., S. 51

wenn eine alternative Verfügbarkeit der vom Kunden nachgefragten Ressourcen unter einer vergleichbaren Kosten-Nutzen-Relation und -analyse (Aufrechnung der Vor- und Nachteile) für den Kunden nicht gegeben ist und er sich somit in einer *A b h ä n g i g k e i t s s i t u a - t i o n* befindet, aufgrund derer er "gegen" seinen Willen "bereit" ist, spezifische Kosten, d.h. zu bestimmten - für ihn ungünstigen - Bedingungen kontrahieren zu müssen, zu übernehmen ¹⁾.

In den Verkaufsverhandlungen ist aber oft nicht erkennbar, welche Teile bzw. welche Bedingungen des Verhandlungsgegenstandes Werte oder Kosten sind, da die eigene Absicht und Interessendurchsetzung gerne verschleiert wird. In diesem Zusammenhang sei noch einmal an die Problematik der *K a u s a l i t ä t* der Einflußbeziehung erinnert sowie an die Fragen nach der *A b s i c h t* und den *I n t e r e s s e n k o n f l i k t e n* zwischen den Markt- bzw. Verhandlungspartnern.

Im folgenden sollen die Machtgrundlagen der Bank mehr von der "Einflüssebene" als von ihrem "materiellen" Leistungsprogramm her diskutiert werden. Die Machtgrundlagen lassen sich nach verschiedenen Kriterien systematisieren ²⁾. Die in der sozialpsychologischen Forschung am weitesten verbreitete Typologie und Analyse sozialen Einflusses ist die von French und Raven ³⁾. Die folgenden Ausführungen lehnen sich an Raven und Kruglanski an ⁴⁾.

1) Vgl. auch Gebert, D.: (Organisationsentwicklung) 1974, S. 114

2) Vgl. Kirsch, W.: (Entscheidungsprozesse III) 1971, S. 204 ff. sowie die Übersicht bei Neuberger, O.: (Motivationale Machttheorien) 1972, S. 49-58

3) Vgl. French, J. R. P. jr./Raven, B. H.: (Bases of Social Power) 1959, S. 150-167; Raven, B. H.: (Social Influence) 1965, S. 371-382; Collins, B. E./Raven, B. H.: (Power) 1969, S. 102-204

4) Vgl. Raven, B. H./ Kruglanski, A. W.: (Conflict and Power) 1970

6.3.1. Einfluß durch Belohnung und Bestrafung (reward and coercive power)

Dieser Einfluß ist gekennzeichnet durch die Möglichkeit positiver wie negativer Sanktionsgewalt des jeweiligen Machthabers ¹⁾. Dabei kontrolliert der Machthaber die Werte, die der Machtunterworfenen entweder zu erlangen oder zu vermeiden trachtet. Diese können sachlicher aber auch persönlicher Art sein und sind im Sinne der Lerntheorie Verstärkungsmöglichkeiten für die Aktivitäten des Machtunterworfenen.

Für die Bank bzw. ihr Verkaufspersonal besteht als positive Sanktion die Möglichkeit der Einräumung von Sonderkonditionen, Zusatz- sowie Gratisleistungen, aber auch die der stillschweigenden Duldung der Überziehung der Kreditlinie von Seiten des Kunden etc. Die persönliche Zuwendung des Verkäufers zum Kunden, der freundliche Umgangston zwischen Kunden und Personal, der "kleine Tip am Schalter" bilden das personenbezogene Pendant zu den sachlichen Gratifikationen, und es scheint, als ob diese fast begehrt sind als die zusätzlichen Serviceleistungen.

"The relationship of businessmen to banker is seen as a professional one with more integrity involved than other business associations and that is above reproach. It is both a business and personal relationship" ²⁾.

1) Vgl. French, J. R. P. jr./ Raven, B. H.: (Bases of Social Power) 1959, S. 155 ff.; Klis, M.: Manipulation) 1970, S. 76; Dolff, P.: (Konditionenverhandlungen) 1974, S. 255

2) Grossack, M. M.: (Humanized Bank Marketing) 1971, S. 12

"Again and again in the interviews, banks are described as people: the importance of having close friends at the bank is stressed. Basically, it is the relationship more than services that leads to satisfaction with the bank... As one respondent put it: 'A bank is people' " ¹⁾.

Sachliche Bestrafungsmacht besteht demgegenüber in der Möglichkeit, "früher gewährte Sonderkonditionen rückgängig zu machen, laufende Kreditengagements einzuschränken oder gar zu kündigen" ²⁾ sowie Serviceleistungen etc. abzubauen.

Die direkten oder indirekten, die beabsichtigen oder unbeabsichtigten Bestrafungsmöglichkeiten persönlicher Art kann der Kunde etwa durch das demonstrative Desinteresse an seiner Person, durch die Unverbindlichkeit, in der gönnerhaften Herablassung, im fehlenden Einfühlungsvermögen, in der Kreierung der (viel strapazierten) Computerverantwortlichkeit etc. erfahren ³⁾.

Zu den Belohnungs- und Bestrafungsmöglichkeiten zählen natürlich ebenso die Versprechungen und Belohnungen, ja, ein großer Teil der Machtausübung besteht nur durch jene, denn der fortwährende Nachweis der Macht würde ihre Grundlagen erschöpfen ⁴⁾.

Art, Intensität und Dauer der Durchsetzung von Belohnungs- bzw. Bestrafungsmacht ist immer auch in Abhängigkeit zum

1) Grossack, M. M.: (Humanized Bank Marketing) 1971, S. 12, 13

2) Dolff, P.: (Konditionenverhandlungen) 1974, S. 255

3) Vgl. Hahn, O.: (Mißverstandenes Marketing) 1976, S. 218

4) Vgl. Neuburger, O.: (Machtbegriff) 1972, S. 146

Einzelkunden, zur Kundengruppe, zur jeweiligen Situation, zur Konkurrenz und besonders im Hinblick auf die Erhaltung und Pflege der Kundenbeziehungen zu sehen. Ponto verweist zu Recht darauf, daß die Banken im Falle einer rücksichtslosen Durchsetzung ihrer Macht - indem sie beispielsweise "der Wirtschaft den Kredithahn zudrehen" - ihr eigenes Ende herbeiführen würden ¹⁾.

Die Möglichkeit zur belohnenden bzw. bestrafenden Machtausübung seitens des Kunden ist an eine Reihe von Faktoren gebunden, wie an:

- seine fachliche Qualifikation (berufliche Kompetenz, Allgemeinbildungsstand, Bankenkenntnisse, Kenntnisse der Konkurrenzkonditionen etc.),
- die Art, die Struktur und den Umfang seiner Leistungsabnahme,
- sein Vermögen, seine Sicherheiten,
- die Anzahl seiner Bankverbindungen (Substitutionsmöglichkeiten),
- seine Position (beruflich, persönlich zur Bank, privat, gesellschaftlich-öffentlich, verwandtschaftlich),
- seine soziale Kompetenz (Verhandlungsgeschick etc.).

Spiegelbildlich zur Macht der Bank ergibt sich auch hier eine Sanktionskapazität sachlicher und persönlicher Art, die überdauernd oder jeweils modifiziert in den einzelnen Interaktionen zwischen Bankpersonal und Kunde zum Ausdruck kommen kann.

1) Vgl. Ponto, J.: (Macht der Banken) 1972, S. 3

6.3.2. Einfluß durch Legitimität (legitimate power)

Nach French und Raven beruht diese Machtbasis auf der Überzeugung des Machtunterworfenen, daß der Machthaber ihn "zu Recht" beeinflusst und der Machtunterworfenen verpflichtet ist, Gehorsam zu leisten ¹⁾. Diese Folgeverpflichtung leitet der Machtunterworfenen aus bestehenden Normen, aus internalisierten Werten oder aus der aktuellen Bedingungskonstellation ab ²⁾. Meist entspricht diese Macht dem strukturellen Aspekt der Rollenbeziehungen im Verkaufsprozeß, wobei der Machtunterworfenen freiwillig akzeptiert, jedoch ohne kritische Überprüfung der Kommunikationsinhalte des Machthabers als Entscheidungsprämissen ³⁾. Damit ist die Machtbasis identisch mit dem Begriff der Autorität und verweist auf ihre enge Beziehung zur Expertenmacht. Verkäufer wie Kunden können über eine derartige Autorität verfügen, in der Kundenvorstellung jedoch liegt die Autorität meist auf Seiten der Bank.

6.3.3. Einfluß durch interpersonale Identifikation (referent influence)

Macht durch Belohnung kann übergehen in Macht durch Identifikation. Die zahlreichen positiven Erlebnisse, die beispielsweise der Verkäufer einem Kunden vermittelt, können in letzterem den Wunsch reifen lassen, so zu sein

1) Vgl. French, J. R. P. jr./ Raven, B. H.: (Bases of Social Power) 1959, S. 155 ff.

2) Vgl. Schneider, H.-D.: (Kleingruppenforschung) 1975, S. 153

3) Vgl. Klis, M.: (Manipulation) 1970, S. 76

wie der Verkäufer ¹⁾. Dabei erfolgt die Angleichung des Verhaltens oft ohne Absicht und ohne Wissen der Bezugsperson. Hier vermag der Verkäufer das Verhalten des Kunden bewußt oder unbewußt, beabsichtigt oder unbeabsichtigt zu beeinflussen, weil sich der Kunde z.B. in Bezug auf bestimmte Einstellungen, Werthaltungen etc. ähnlich fühlt oder ihm ähnlich fühlen möchte und sich mit bestimmten Bedürfnissen des Verkäufers identifiziert, bzw. "miterlebt" ²⁾.

Die Identifikationsmacht ist in der Regel durch eine langjährige Geschäftsverbindung zwischen der Bank bzw. ihrem Personal und ihren Kunden begründet ³⁾. Allerdings können sich auch Verkäufer mit einzelnen Kunden identifizieren und dann mehr deren geschäftliche Position als die eigene und die des Kreditinstituts vertreten.

So wie Personen als Vorbilder Macht durch Identifikation ausüben, können sie auch *n e g a t i v e* Bezugseffekte hervorrufen. Die Abhängigen möchten dann auf keinen Fall so sein wie diese Personen und verhalten sich entsprechend antikonform ⁴⁾. In einem derartigen Bank-Kunde-Verhältnis bedeutet der persönliche Austausch für den abhängigen Interaktionspartner einen hohen Kostenfaktor, und es ist einleuchtend, daß diese negative Verhaltensbereitschaft die geschäftlichen Beziehungen nachhaltig stören kann. Ist dieses Mißverständnis offensichtlich,

-
- 1) Vgl. Schneider, H.-D.: (Kleingruppenforschung) 1975, S. 154
 - 2) Vgl. Lamm, H.: (Analyse des Handelns) 1975, S. 7
 - 3) Vgl. Dolff, P.: (Konditionenverhandlungen) 1974, S. 255
 - 4) Vgl. Schneider, H.-D.: (Kleingruppenforschung) 1975, S. 154

so ist es - falls die Umstände das zulassen - angebracht, einen V e r k ä u f e r w e c h s e l vorzunehmen, allerdings so, daß beide Parteien ihr Gesicht wahren können und den Wechsel nicht als Bestrafung für eine vermeintliche oder tatsächliche, soziale Inkompetenz erleben. Unter diesem Aspekt ist eine P e r s o n a l - Z u o r d n u n g zu bestimmten Kunden sinnvoll.

6.3.4. Einfluß durch (selektive) Information (informational power)

Ursprünglich wurde die Information über bestimmte Sachverhalte von French und Raven unter die "Macht durch Sachkenntnis" klassifiziert. Der Kommunikationsinhalt wurde dabei als sekundärer, die Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz des Kommunikators als primärer Einfluß im Kommunikationsgeschehen aufgefaßt. Erst in späteren Veröffentlichungen stellte Raven die Macht durch Information als eigenständigen Machttyp heraus, der unabhängig von der Quelle ist ¹⁾.

Personen, die im Besitz von bestimmten Kenntnissen sind, können durch Weitergabe oder Zurückhaltung dieser Informationen das Denken und Handeln anderer Personen entscheidend beeinflussen ²⁾. Durch eine systematische Informationskontrolle läßt sich der Beeinflussungsversuch weitgehend sichern: "Das Wissensfundament, auf das der Empfänger seine Entscheidungen gründet, wird damit über-

1) Vgl. Collins, B. E./ Raven, B. H.: (Social Influence) 1969, S. 166

2) Vgl. Schneider, H.-D.: (Kleingruppenforschung) 1965, S. 156

sichtlich und beherrschbar; zukünftiges Verhalten wird mit einem höheren Sicherheitsgrad vorhersagbar, als wenn an ein und dieselbe Person widersprüchliche Informationen gerichtet würden" ¹⁾.

Die Informationsvorteile der Bank gegenüber der Menge ihrer Kunden sind vielfältig und bilden eine besondere "Wertbasis". Damit sind nicht nur jene Informationen gemeint, die die fachliche Qualität einer Bank in ihrem Metier begründen oder die umstrittenen Insider-Informationen, sondern vor allem auch diejenigen, die als "Rand-Informationen" aus den aufgaben- und branchenübergreifenden Aktivitäten der Banken herrühren. "Zum einen wird dieser Machtzuwachs genährt durch die zusätzlichen Informationen, die die Bank mit der **V e r b r e i t e r u n g** **i h r e s L e i s t u n g s a n g e b o t s** erhält. Vor allem die Großbanken verfügen über ein einzigartiges Monopol von Wirtschaftsinformationen. Dieses Wissen vergrößert ihren Handlungsspielraum nicht nur gegenüber wirtschaftlichen, sondern auch gegenüber politischen und staatlich-administrativen Institutionen" ²⁾.

Die Informationsmacht der Bank ist natürlich nur wieder relativ zu sehen zum Informationspotential ihrer Kunden und unterliegt daher laufend Änderungen. Ein Beispiel dazu bietet der Informationsstand der Mengengeschäftskunden zu Beginn der Öffnung der Kreditinstitute zum Markt, verglichen mit dem bankspezifischen Wissensniveau, das diese Zielgruppe heute besitzt. Die Gewöhnung an die Kreditinstitute und die vermehrte Inanspruchnahme

1) Neuberger, O.: (Manipulation) 1970, S. 390 f.

2) Mühlhaupt, B.: (Bankenreform) 1975, S. 387. Sperrdruck im Zitat eigene Hervorhebung des Verfassers.

von Bankleistungen verschob notwendigerweise auch den Kenntnisgrad dieses Publikums nach oben, wobei sich besonders der Informationsstand über die A l t e r n a - t i v e n der verschiedenen Anlage- und Kreditformen vergrößert hat.

Der Informationsstand allein besagt jedoch noch nichts über die tatsächlichen Einflußmöglichkeiten des Kunden. Der - vereinfacht gesprochen - gut informierte aber mitteillose Mengengeschäftskunde kann nur zu den Bedingungen kontrahieren, die im standardisierten Leistungsprogramm fixiert sind; seine Wahlmöglichkeiten sind begrenzt auf die Annahme oder Ablehnung der Bankleistung. Zum Aushandeln der Konditionen besteht für ihn keine Möglichkeit. Allerdings helfen ihm seine Kenntnisse, weniger leicht manipuliert werden zu können. Damit erhöht er die Machtkosten des Verkäufers und verringert dessen Nettomacht ihm gegenüber.

6.3.5. Einfluß durch Expertentum (expert influence)

Hier vermittelt der Machthaber - wie bei der vorangehenden Einflußquelle - Informationen und Argumente, jedoch besitzt er insofern ein z u s ä t z l i c h e s Überzeugungspotential, als ihm der Machtunterworfenen aufgrund besonderer Fähigkeiten, Einsichten etc. auf einem Gebiet Expertentum z u s c h r e i b t ¹⁾. Der Machthaber verfügt z.B. über besondere Informationen, die der Überlegene nach e i g e n e r Ü b e r z e u g u n g zur Erreichung seiner Zielvorstellungen benötigt ²⁾.

1) Vgl. Lamm, H.: (Analyse des Verhandelns) 1977, S. 7

2) Vgl. Klis, M.: (Manipulation) 1970, S. 77

"Nicht die tatsächliche, sondern die wahrgenommene Kompetenz des Überlegenen ist die entscheidende Kraft" ¹⁾. Bedeutsam ist natürlich der Geltungsbereich einer Autorität: Manche Personen haben fast überall etwas zu sagen, andere wiederum gelten nur auf einem kleinen Sektor als Kapazität ²⁾.

So bedeutsam auch die Bindung des Kunden an das Expertenpotential der Bank zur Lösung seiner Probleme sein mag, so wird ihre Autorität nicht ungetrübt erfahren, erlebt doch der Kunde im Austausch mit ihr seine Unterlegenheit. "For the typical businessman, banks are a status evaluator. The bank has more status and prestige than the businessman. Therefore, every contact with the bank puts one's status open to evaluation. ...Therefore, there is a reluctance to go to the banks on the part of some businessmen. The bank is a power symbol, and, thus, the individual needs the bank more than the bank needs him. There is consequently a fear of inconsiderate egodeflating treatment that would make the client feel unimportant" ³⁾.

Andererseits ist nicht zu leugnen, daß "im Umgang mit der Autorität" auch gratifizierende Elemente liegen ⁴⁾. Das gilt sowohl für den Kunden als auch für die Bank und ihr Personal. Diese Sekundärwirkungen beschneiden oder erweitern die Expertenmacht.

1) Schneider, H.-D.: (Kleingruppenforschung) 1975, S. 155

2) Vgl. Neuberger, O.: (Manipulation) 1970, S. 401

3) Grossack, M. M.: (Humanized Bank Marketing) 1971, S. 13 f.

4) Vgl. dazu die Beispiele in Prather, J. E.: (Customers vs. Tellers) 1971, S. 70-89

Auf ein Problem der Expertenmacht sei abschließend noch besonders verwiesen, das zeigt, wie Ressourcen unvermittelt ihren Wert wieder verlieren können. Experteninformationen sind durchaus in der Lage, auch kognitive Dissonanzen beim Empfänger zu induzieren, die u.a. aber dadurch beseitigt werden, daß der Empfänger die Information oder aber die Informationsquelle abwertet, um wieder ins Gleichgewicht zu kommen. Diese Abwertung führt zweifellos zu einer Beeinträchtigung der Expertenmacht, wenn nicht gar in Zukunft ganz auf derartige Informationen verzichtet wird.

6.3.6. Einfluß durch das Gegenseitigkeitsprinzip (reciprocal influence)

Diese Einflußquelle fügt Pruitt ¹⁾ den obigen von Raven und Kruglanski hinzu:

Das Gegenseitigkeitsprinzip wird im personalen Verkaufsprozeß dadurch wirksam, daß etwa der Kunde dem Verkäufer in einer früheren Verhandlung oder innerhalb der stattfindenden Verhandlung auf einem Teilbereich entgegengekommen ist, und nun erwarten kann, daß der Verkäufer ihm einen Gefallen tut und umgekehrt. Diese Einflußquelle ließe sich auch unter derjenigen der Legitimität eingliedern, sofern auch hier an eine interpersonelle Norm (Gegenseitigkeit) appelliert wird ²⁾.

Machtbasen sind in gewisser Weise passiv und werden erst

1) Vgl. Pruitt, D. G.: (Power and Bargaining) im Druck, o.S., zit. nach Lamm, H.: (Analyse des Handelns) 1975, S. 7

2) Vgl. Lamm, H.: (Analyse des Handelns) 1975, S. 7

durch die spezifischen Handlungen, mit denen sie sich Ego zur Beeinflussung von Alter zunutze macht, aktiv. Sie werden dann zu Mitteln der Macht (means of power) ¹⁾.

Natürlich ist es nicht möglich, die Machtbasen genau zu erfassen, sie einheitlich zu messen und damit vergleichbar zu machen oder sie zu gewichten, noch ihre möglichen Kombinationen ohne Restriktionen durchzuspielen oder gar handlungsanweisende Optimierungsmodelle je nach Partner und Situation zu erstellen. Dazu müßten die Antecedenzbedingungen derart beschränkt und das Modell soweit vom Realen abgehoben werden, daß der Vorgang des Lebendigen, des Handelns und Austauschens nicht mehr sichtbar wäre. Die Erörterung des Machtphänomens sollte dazu dienen, das Geflecht der Einflußbeziehungen in den Verkaufsprozessen sichtbar zu machen und die Möglichkeiten des "personalen Elements" im Sinne eines "humanized bank marketing" besser auszuleuchten.

Als Folge der "Entsicherung" - d.h. eines Entzugs konkreter Anhaltspunkte an bekannten Personen und an durchgehender Bestätigung in allen sozialen Beziehungen heute - gewinnen die "sekundären Personalisierungen" ²⁾ am Markt an Bedeutung. Die Konsumenten wählen nach Möglichkeit die Einkaufsstätten, in denen sie sich an Personen orientieren oder die sie doch als "Person" erleben können.

Die Kreditinstitute sind gut beraten, das P e r s ö n l i c h e in den Beziehungen zu ihren Kunden stärker zu akzentuieren, denn schon zeichnet sich durch die fortschreitende Automation und Technisierung im Bankgewerbe eine neue Phase der Entfremdung zwischen den Kreditinstituten und ihren Kunden ab.

1) Vgl. Klis, M.: (Manipulation) 1970, S. 77

2) Vgl. Luhmann, N.: (Wirtschaft) 1971, S. 145

7. Die lernzielorientierte Verkäuferschaftsbildung der Kreditinstitute

7.1. Ausbildungsbedürfnisse und Verkäuferschaftsbildung

Die laufende Anpassung des Bankbetriebes an die Umwelt durch Änderung der quantitativen und qualitativen Leistungsabgabe erfordert bei den für diesen Sektor typisch arbeitsintensiven Arbeitsabläufen sowohl eine Erhöhung des Personalbestandes als auch eine permanente Aus-, Fort- und Weiterbildung auf allen Personalebene. Der Arbeitsfaktor Mensch ist weder ein homogenes Gut, noch verfügt er über eine infinitesimale Anpassungszeit im Sinne der gesamtwirtschaftlichen Modelltheorie, so daß nur durch eine geeignete Planung und Durchsetzung der betrieblichen Ausbildungskonzeption jeweils rechtzeitig und in erforderlichem Umfang diejenigen beruflichen Qualifikationen verfügbare gestellt werden können, die eine Realisierung der geschäftspolitischen Ziele der Kreditinstitute ermöglichen ¹⁾. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, daß die Banken auch in Zukunft ihr Leistungsprogramm ausweiten werden, so daß zusätzliche, fachlich erweiterte Ausbildungsbedürfnisse bestehen.

Die Öffnung der Kreditinstitute zum Mengengeschäft führte zu einem breiteren Kundenstamm, der in Geldangelegenheiten wenig erfahren war und nun einen Ausbau der quantitativen und qualitativen Beratungsfunktionen erforderlich machte. Der damals beschrittene Marketing-Ansatz in der Geschäftspolitik der Banken verlangt heute mehr denn je

1) Zu diesem Abschnitt vergleiche Penzkofer, P./ Kölbinger, M.: (Lernzielorientierte Ausbildungskonzeption) 1974, S. 2 ff.

erweiterte Aktivitäten der Imagepflege zur Entmythologisierung der Banken sowie eine bessere verkaufstechnische und kundenorientierte Ausbildung der Mitarbeiter.

Daher gilt es, ein flexibles Bankpersonal heranzuziehen, das sowohl anpassungsbereit bei der Wissensaneignung als auch flexibel bei der Wissensverwendung ist. Die Bildungskonzeption des Kreditinstituts hat daher das Schwergewicht auf die *M e t h o d e n* der optimalen Wissensaneignung zu legen, weil somit reines Wissen über innovative "Techniken" immer mehr abrufbereit leistungsspezifisch zur Verfügung gestellt werden kann.

Weiterhin hat die Ausbildungskonzeption dem *d u a l e n A n l i e g e n* des Personalwesens Rechnung zu tragen, nämlich einmal mittels des personellen Leistungspotentials marktorientiert die Kundenbedürfnisse zu befriedigen und zum anderen aber über die verschiedenen Formen von Anreizsystemen den berechtigten Ansprüchen der Mitarbeiter nach Selbstverwirklichung zu entsprechen ¹⁾.

Damit wird die Ausbildung zu einer wesentlichen und ständigen Aufgabe der Geschäftsleitung, gleichwertig etwa der Organisation oder dem Marketing. Sie steht im Dienste der Geschäftspolitik und hat dazu beizutragen, sowohl einen optimalen wirtschaftlichen Ertrag für das Kreditinstitut zu erarbeiten als auch ein sozial angemessenes Klima zu schaffen. Dazu bedarf es im wesentlichen dreier betrieblicher Voraussetzungen. Einmal muß die Geschäftsleitung wirklich hinter dem Ausbildungssystem stehen, damit die Ausbildung materiell wie personell in der Praxis und in der Geschäftspolitik integriert ist. Eine zweite Voraus-

1) Vgl. Neuberger, O.: (Mitarbeitergespräch) 1973, S. 10

setzung besteht darin, daß die Ausbildung auch in der Personalpolitik verankert ist, um sie auf die Ausbildungsziele und die Zielgruppen der Auszubildenden abzustimmen. Schließlich ist es von immenser Bedeutung, im gesamten Kreditinstitut ein Lernanreizmilieu zu schaffen, also ein Klima, in dem Ausbildung der selbstverständliche Aspekt einer fortschrittlichen Führung und einer aufgeschlossenen lernbereiten Betriebsgemeinschaft ist ¹⁾.

Berufsbezogene Ausbildung beinhaltet generell eine Vorbereitung und Weiterentwicklung für die Aufgabe, die der Einzelne in der nach den Prinzipien der Arbeitsteilung und -zerlegung organisierten Gesellschaft übernimmt, d.h. sie vermittelt eine Qualifizierung für ein Feld sich partiell wie graduell wandelnder verwandter Funktionen ²⁾.

Gemessen an der Komplexität betriebsinterner und -übergreifender Ausbildungsbedürfnisse des Bankbetriebes läßt sich der Begriff **A u s b i l d u n g** operational dahingehend definieren, daß er alle Tätigkeiten und Maßnahmen umfaßt, die darauf abzielen, bei den Mitarbeitern das fachliche Wissen zu mehren, das Können zu entwickeln, das interpersonelle Verhalten und die Motivation zu fördern sowie die Allgemeinbildung zu vertiefen, um sowohl die Zielvorstellungen des Kreditinstituts zu verwirklichen ³⁾ als auch den Anspruch der Person auf Selbst-

1) Vgl. Steuber, K.: (Ausbildungsprobleme im Bankbetrieb) 1970, S. 58

2) Vgl. Zabeck, J.: (Entwurf eines didaktischen Systems) 1973, S. 13

3) Vgl. Steuber, K.: (Ausbildungsprobleme im Bankbetrieb) 1970, S. 44

organisation ihrer Individualität zu erfüllen ¹⁾.

Die von dem technisch-ökonomischen Wandel induzierte Veränderung beruflicher Leistungssituationen verweist dabei auf die Bedeutung einer gegenüber den Gegenwartsanforderungen hinausgehenden Disponibilität der Mitarbeiter ²⁾, so daß Ausbildungsbedürfnisse und -zielsetzungen ebenfalls einem ständigen Wandel unterliegen und immer wieder neu angepaßt ³⁾ sowie zukunftsbezogen um eine systematische Ermittlung prospektiver beruflicher Anforderungen ⁴⁾ erweitert werden müssen. Hinzu kommt weiterhin, daß die schon erwähnte abstrakte und wenig anschauliche Natur des Geld- und Bankwissens dessen Vermittlung erschwert und an das Ausbildungssystem besondere Anforderungen stellt ⁵⁾.

Das bedeutet aber auch, daß sich das Ausbildungssystem selbst zum Gegenstand permanenter Reflexion und Revision macht, dazu die Meinungen der Auszubildenden hört und die Ergebnisse, die in der Ausbildungspraxis angestrebt und/oder erreicht werden, zu deskriptiven Aussagen zur Weiterentwicklung zusammenfaßt.

Aus der Definition der Ausbildung lassen sich verschiedene Zielsetzungen ableiten, wie sie für jeden Bankbetrieb

1) Vgl. Zabeck, J.: (Entwurf eines didaktischen Systems) 1973, S. 22

2) Vgl. ebd., S. 12

3) Vgl. Steuber, K.: (Ausbildungsprobleme im Bankbetrieb) 1970, S. 44

4) Vgl. Zabeck, J.: (Entwurf eines didaktischen Systems) 1973, S. 21

5) Vgl. Steuber, K.: (Ausbildungsprobleme im Bankbetrieb) 1970, S. 45

Gültigkeit haben können. Im einzelnen sind diese Ziele jedoch von unterschiedlicher Bedeutung und können beliebig modifiziert und kombiniert werden. Die Ziele lassen sich folgenden globalen Themenkreisen zuordnen:

7.1.1. Die Vermittlung leistungsartspezifischen Wissens

Sie soll die Summe des fachlichen Wissens umgreifen und zugänglich machen, das für eine bestimmte Leistungsart nach Anforderungsprofil, Stellenbeschreibung, Arbeitsplatzanalyse etc. für gegenwärtige und künftige Zwecke betriebsnotwendig ist. Darüber hinaus ist die Kenntnis von Nachbargebieten und größeren Zusammenhängen im Bankbetrieb sowie dessen Verflechtung im Wirtschaftssystem erforderlich.

7.1.2. Das Training sozialer Kompetenz

Sein Hauptanwendungsgebiet liegt darin, das Personal zu besserer Interaktion zu befähigen. Viele Mitarbeiter sind an ihrem Arbeitsplatz nur deshalb erfolglos, weil es ihnen an sozialer Kompetenz mangelt, d.h. es gelingt ihnen nicht, die für den Betriebsablauf erforderlichen sozialen Beziehungen befriedigend herzustellen und aufrechtzuerhalten ¹⁾. Das Unvermögen, soziale Alltagsfertigkeiten zu entwickeln, beeinträchtigt auch die Entfaltung des rein fachlichen Potentials des Mitar-

1) Vgl. Argyle, M.: (Soziale Interaktion) 1972, S. 383

beiters und seiner (mitmenschlichen) Umgebung, wie sich anhand geringerer Produktivität, mangelnder Motivation, Absentismus, Fluktuation, Verkaufsrückgänge, Kundenbeschwerden etc. nachweisen läßt.

Das Training sozialer Kompetenz findet unmittelbar Anwendung in der Schulung von Vorgesetzten, des Schalterpersonals und der Akquisiteure, gilt aber auch für technische und andere Abteilungen sowie für sonstige Gruppen im Bankbetrieb.

7.1.3. Die Vertiefung der Allgemeinbildung

Sie dient in besonderem Maße der Selbstverwirklichung des Mitarbeiters, unterstützt aber vielfach mittelbar auch die Interessen des Kreditinstituts (Rhetorik-, Fremdsprachen-, Fitness-Kurse etc.) und ist durchaus in der Lage, durch diese persönliche Bereicherung auf die Arbeitseffizienz zurückzustrahlen.

Zur Bereitstellung dieser Selbstverwirklichungsmöglichkeiten sind übrigens auch die Sportprogramme und Sporteinrichtungen zu zählen, für deren Durchführung und Unterhaltung die Kreditinstitute Sorge tragen. In angelsächsischen Ländern werden darüber hinaus kostenlose Club-Mitgliedschaften - meist als Leistungsprämie (incentive bonus) im Rahmen bestimmter Anreizsysteme - ermöglicht.

Es ist anzumerken, daß sich fachliches Wissen, interpersonales Verhalten und Allgemeinbildung, die die personale Tätigkeit am Arbeitsplatz, im Betrieb und außerhalb der Unternehmung steuern und determinieren, oft schwer voneinander abgrenzen lassen, sich vielfach überschnei-

den und hoch integrativ sein können. Sie sind in ein System sich gegenseitig bedingender Wirkungsvariablen eingebettet, doch sollten sie hier lediglich aus didaktischen Gründen isoliert und mehr analytisch dargestellt werden.

Wenn es wahr ist, daß sich das menschliche Wissen zehnmal rascher vermehrt als die Weltbevölkerung ¹⁾, liegt es auf der Hand, daß man diese Wissensexplosion auf keinem Fachgebiet didaktisch mit bloßer Stoffanhäufung bewältigen kann, um gegenwärtige und künftige Probleme unter adäquater Berücksichtigung der notwendigen Daten erfolgreich lösen zu können.

Ein Teil dieser Informationsfülle, vornehmlich auf technischem und wirtschaftlichem Gebiet, muß auch von den Banken bewältigt, d.h. selektiert aufbereitet und in die Summe i h r e s gültigen Wissens- und Erfahrungspotentials transformiert werden, wobei sich die einzelnen Leistungsanforderungen laufend umstrukturieren.

Allerdings ergeben sich für eine personale Anpassung an die gewandelten Kriterien der Leistungsabgabe in praxi eine Reihe von Problemen: einmal wird noch in vielen Bereichen eine geordnete und schriftliche Speicherung des Wissens sehr vernachlässigt ²⁾, und zum anderen steht das bereits gespeicherte Wissen nicht immer leistungsartspezifisch und entsprechend verdichtet zum Abruf bereit.

Weiterhin erfolgt der bankinterne Wissenstransfer noch

-
- 1) Vgl. Westphalen, K.: (Curriculum-Entwicklung) 1973, S. 17 sowie Buchholz, A.: (Transformation) 1968, S. 14 ff.
 - 2) Vgl. Steuber, K.: (Ausbildungsprobleme im Bankbetrieb) 1970, S. 45

vielfach unter tradierenden Aspekten, denn didaktisch wird das relevante Geschehen ausgewählt, das momentan zwischen der beruflichen Ausbildungsanforderung und der auf sie hin vermittelten Qualifikation liegt. Dabei wird unterstellt, daß der an den Gegenwartsanforderungen Gewachsene auch in der Lage sei, die Zukunftsaufgaben zu bewältigen. Man meint, das Vertrautsein mit der bisherigen Leistungsordnung der Bank sichere berufliche Leistungsfähigkeit in Permanenz. Zudem ist zu berücksichtigen, daß die bloße Fortschreibung der Leistungsinhalte von einem time-lag gekennzeichnet ist ¹⁾, also das gegenwärtige Geschehen nur bedingt abdeckt, und darüber hinaus der Wissenstransfer oftmals planlos und wenig systematisch verläuft. Als Folge entsteht in der Regel eine Unterdeckung der personellen Befähigung und ein mangelndes Bewußtsein für prospektive Anforderungen.

Ein wesentlicher Teil dieser allgemein-betrieblichen Ausbildungsbedürfnisse wird dabei durch jenes Anforderungsprofil bestimmt, das an die gegenwärtigen und künftigen Leistungen des Personals anzulegen ist, das **v e r - k a u f s o r i é n t i e r t** zur Erfüllung der unternehmerischen Zielsetzung beiträgt. Das Kriterium der Verkaufsorientierung ist in hohem Grade an soziale Fähigkeiten gebunden und weist über die Zielgruppe des eigentlichen Verkaufspersonals und der Akquisiteure hinaus, wobei es folgerichtig auch jene Mitarbeiter miteinschließt, die dem "Innendienst" angehören, aber auf die eine oder andere Weise direkte Kontakte zu den Kunden unterhalten und damit das Kreditinstitut und dessen Angebotsprogramm repräsentieren.

1) Vgl. Zabeck, J.: (Entwurf eines didaktischen Systems) 1973, S. 20

Daß dabei der interne Sachbearbeiter kaum ein so ausgeprägtes Dienstleistungsdenken gegenüber dem Kunden entwickelt wie das Personal am Schalter, ist ein Problem ¹⁾, das in den Ausbildungsmaßnahmen zu berücksichtigen ist. Im Falle einer Disharmonie zwischen dem Kunden und dem Sachbearbeiter, die "lediglich" aus einem Mangel an sozialen Fertigkeiten resultiert, ist allein der schlechte Eindruck entscheidend, und entscheidend ist auch, daß solcher unabhängig vom Vorhandensein der eigentlichen ressortgebundenen Qualifikation entsteht ²⁾.

Die Modifizierung und Akzentuierung der Ausbildungsbedürfnisse, die im Verkaufsbereich bestehen, ergibt sich aus dem unmittelbaren wie mittelbaren Tätigkeitsfeld des Verkaufspersonals i.w.S. und seiner Integration in die allgemeine Marketingkonzeption des Kreditinstituts. Entsprechend der sozialen Interaktion des Verkaufs strebt die Verkäuferschulung eine effizientere Steuerung dieses Prozesses unter mehreren Aspekten an. Ohne schon eine Umsetzung der globalen verkaufspolitischen Intention in einzelne operationale Ziele vornehmen zu wollen, soll mit Hilfe der Verkaufsdidaktik folgendes erreicht werden:

- Eine bessere Exploration der Kundenbedürfnisse,
- eine tiefergehende Befriedigung der Kundenwünsche,
- eine erfolgreichere, aber sozial vertretbare "Verkaufstechnik", Argumentationsfolge etc.,
- ein an der Person des Kunden orientiertes Verhalten,

1) Vgl. Holzheu, H. H.: (Systematischer Verkaufen) 1973, S. 19

2) Vgl. dazu Hahn, O.: (Mißverstandenes Marketing) 1976, S. 218

- das Herstellen und die Stabilisierung freundschaftlicher Beziehungen zwischen den Kunden und dem Verkaufspersonal ¹⁾,
- eine umfassendere Kenntnis der "Warenkunde" und der Marktgegebenheiten,
- eine höhere Befriedigung des Personals an seiner Tätigkeit des Verkaufens,
- eine höhere Verkaufsbereitschaft des Personals.

Das "kundenorientierte Verhalten des Verkaufspersonals" ist dahingehend zu präzisieren, daß sowohl D o m i n a n z gegenüber dem Kunden als auch eine e i n s e i t i g e I n t e g r a t i o n der Verkäufereinstellung z u - g u n s t e n d e s K u n d e n vermieden werden soll ²⁾. Dominanz bzw. Einflußanspruch läßt sich auf vielerlei Weise signalisieren, nicht nur durch die Betonung der fachlichen Kompetenz im Verkaufsgespräch, sondern ebenso durch bestimmte Persönlichkeitscharakteristika, wie Körpergröße, Haltung, Distanz zum Partner, Kleidung, Blickkontakt, Sprechverhalten etc. ³⁾, aber auch durch das Arrangement raumsymbolischer Momente, wie es in den Schalterhallen, in der Möbel- und Sitzordnung, in der Art und Häufung der Statussymbole im Umfeld der Interaktion etc. zum Ausdruck kommt.

-
- 1) Vgl. Grossack, M. M.: (Humanized Bank Marketing) 1971, S. 12 f.
 - 2) Vgl. Correll, W.: (Verkaufpsychologie) 1974, S. 19 sowie auch Jessen, P./ Scheitlin, V.: (Verkäuferauswahl) 1974, S. 59
 - 3) Vgl. dazu auch Argyle, M.: (Interaktion) 1972, S. 90-162; ders.: (Bodily Communication) 1975; Mehrabian, A.: (Social Influence) 1970; Graumann, C. F.: (Interaktion und Kommunikation) 1972, S. 1194-1242

Eine einseitige Integration - als polare Haltung zur Dominanz - kann bis zur Pervertierung der Verkaufssituation reichen, indem der Kunde quasi zum Verkäufer und der Verkäufer zum Kunden wird. Wünschenswert ist aber eine angemessene Rolleneinnahme (role taking) der Kundenposition durch den Verkäufer, die in der Absicht geschieht, den kognitiven, affektiven und handlungsbestimmenden (konativen) "Standpunkt" des anderen zu erfassen, um dessen Verhalten zu a n t i z i p i e r e n und dann entsprechend darauf reagieren zu können ¹⁾. Daher wird eine gegenseitige Durchdringung beider Einstellungen im kognitiven Programm des Verkäufers als Voraussetzung für ein kundenorientiertes Verhalten angestrebt ²⁾.

7.2. Die Grundstruktur einer lernzielorientierten Verkaufsausbildungskonzeption

Die betriebliche Verkäuferausbildung hat also den berechtigten und weitgespannten Erwartungen der Kreditinstitute zu begegnen, die von ihr gezielte Innovationen zur Optimierung der Lehr-Lernleistung des Verkaufspersonals erhoffen. Es sind daher neuartige Ausbildungssysteme zu planen und wissenschaftlich zu begleiten, die durch die Strukturen der überkommenen Ausbildungskonzepte der traditionellen "Verkaufstheorie" hindurchgreifen.

Dabei muß grundsätzlich die Totalerfassung aller im Ausbildungsgeschehen wirksamen Faktoren angestrebt ³⁾ und

1) Vgl. Buchhofer, B.: (Rolleneinnahme) 1973, S. 575

2) Vgl. Correll, W.: (Verkaufpsychologie) 1974, S. 19

3) Vgl. Heimann, P.: (Didaktik) 1965, S. 9

deren Beziehungsgefüge sichtbar gemacht werden. In umfassender Bedeutung meint das Lehr-Lernsystem eine Aussageverknüpfung, die sich auf einen sinnerfüllten Prozeß bezieht, in dem von und in gesellschaftlichen Institutionen Lernansprüche an Menschen gerichtet werden bzw. gerichtet werden sollen. Der Suche nach Innovationen zur didaktischen Erfüllung dieser Ansprüche liegen dabei folgende Motive zugrunde ¹⁾:

- Die - schon erwähnte - Wissensexplosion,
- die Verwissenschaftlichung des Lebens, also die Ausweitung des Horizonts und des Instrumentariums der Natur- und Gesellschaftswissenschaften. (Dieser Entwicklung verdankt auch das moderne Marketing die Ausdifferenzierung seines immer feiner werdenden absatzpolitischen Instrumentariums zur Erfassung und Steuerung des Konsumentenverhaltens.)
- Die technischen und organisatorischen Innovationen in der Unterrichtstheorie und -praxis (Unterrichtsprogrammierung, Integration audio-visueller Systeme, Eindringen kybernetischer und informationstheoretischer Betrachtungsweisen in die Ausbildungsarbeit ²⁾),
- die gewaltige quantitative und qualitative Ausweitung des Schulbesuchs als Folge von Wandlungen in der gesellschaftlichen Struktur
- der rapide Wandel in den Produktionsmethoden und in der Berufsstruktur, die Erfordernisse beruflicher Mobilität und Disponibilität, die Forderungen nach zunehmend gesteigerter Produktivität (Ausdruck dieser Entwicklung ist u.a. die Professionalisierung, d.h.

1) Vgl. Robinson, S. B.: (Curriculum-Entwicklung) 1971, S. 59 f.

2) Vgl. Heimann, P.: (Didaktik) 1965, S. 8

die zunehmende Verberuflichung bestimmter Teilarbeiten - mit eigener Berufsbezeichnung - in dem komplexen Prozeß der Arbeitsteilung und -zerlegung. Dazu gehört auch die Tatsache, daß eine einfache Arbeitsanweisung nicht mehr ausreicht, um jemanden in seinen Beruf einzuführen oder ihn für diesen weiterzuentwickeln, sondern eine eigene Ausbildung notwendig wird, die zunächst eine spezifische - funktionale - Ausbildung ist ¹⁾.)

- Das Bedürfnis nach maßgeschneiderten Rahmen - Ausbildungskonzeptionen, die eine Individualisierung der Ausbildung entsprechend dem Produktionsprogramm und der unternehmenspolitischen Zielsetzung erlauben und ein höheres Maß an Flexibilität als die bisherigen Programme aufweisen.

Aus dieser Situation heraus ist die sprunghaft wachsende Aufmerksamkeit zu erklären, die dem *C u r r i c u l u m* - wie man gemeinhin im Anschluß an die anglo-amerikanische Terminologie anstelle von Lehrplan sagt ²⁾ - jetzt nicht nur mehr von Seiten schulischer, sondern auch außerschulischer Institutionen entgegengebracht wird ³⁾.

"Das Curriculum ist der bestimmte Faktor für die Organisation sowohl schulischer als auch außerschulischer Lernprozesse. Die Curricula sagen aus, welche Bildungsziele die Gesellschaft verwirklichen möchte und welche Wege zu

1) Vgl. König, R.: (Beruf und soziale Integration) 1973, S. 704

2) Vgl. Achtenberg, F./ Meyer, H. L.: (Curriculumforschung) 1971, S. 11

3) Zur Curriculumforschung in Theorie und Praxis siehe auch Westphalen, K.: (Curriculum-Entwicklung) 1973, S. 12 sowie Robinson, S. B.: (Curriculum-Entwicklung) 1971, S. 57 ff.

ihnen führen" ¹⁾.

Dieser didaktische Neuentwurf eröffnet die Chance, nicht nur die schulische Unterrichtsmethode, sondern auch die **A u s b i l d u n g s p r a x i s** zu verbessern, und Versuche und Erfolge auf vielen Schulungsgebieten legen es nahe, das Curriculum-System ebenfalls auf die innerbetriebliche Ausbildungsarbeit und ihre Teilgebiete in den Kreditinstituten anzuwenden.

In Anlehnung an den Wunsch nach besseren, die wirtschaftliche Produktivität fördernde Lehr-Lernsysteme und unter Berücksichtigung der Verflochtenheit des Kreditgewerbes mit Wirtschaft und Gesellschaft sind bereits 1974 Curriculum-Ansätze auf die betriebliche Ausbildung der Kreditinstitute in allgemeiner Form projiziert worden ²⁾, wie gleichzeitig auch Kemper auf die Notwendigkeit einer Einführung curricularer Konzepte in die Ausbildungsarbeit von Industrie und Handel verweist ³⁾.

Eine modifizierte Form des Curriculums - das Modell "Curricularer Lehrplan" -, die vom Staatsinstitut für Schulpädagogik München entwickelt worden ist und inzwischen die künftigen bayerischen Lehrpläne bestimmt ⁴⁾, hat sich gut vom allgemeinbildenden auf das **b e r u f l i c h e S c h u l w e s e n** übertragen lassen und erleichtert in gestraffter Form nicht nur die Entwicklungsarbeit, sondern setzt auch eine größere Lernzielklarheit durch ⁵⁾.

1) Reisse, W.: (Curriculum) 1968, S. 11

2) Vgl. Penzkofer, P./ Kölblinger, M.: (Lernzielorientierte Ausbildungskonzeption) 1974

3) Vgl. Kemper, A.: (Ausbildungsplanung) 1974

4) Vgl. Westphalen, K.: (Curriculum-Entwicklung) 1973, S. 27

5) Vgl. ebd., S. 34

Das gilt einmal für das Berufsschulgrundjahr, das im Augenblick noch freiwillig absolviert werden kann, aber nach dem Willen der Bundesregierung als sogenannte "Gelenkfunktion" zwischen der allgemeinbildenden Schule und der Fachausbildung zum Fundament für alle Bildungsgänge werden soll, die auf einen Berufsabschluß abzielen. Zum anderen sind an der Abteilung "Berufliche Schulen" des Staatsinstituts für Schulpädagogik München (ISP) für den "Phasenunterricht", der die schulische und betriebliche Ausbildung besser aufeinander abstimmt, u.a. auch für das Berufsbild "Industrie und Banken" Modelle und curriculare Lehrpläne entwickelt worden ¹⁾.

Auf diese Weise findet bereits curriculares Gedankengut von der Basis der betrieblichen Personalergänzung her - nämlich über die Ausbildung der Bank-Berufsschüler - Eingang in das Ausbildungssystem der Kreditinstitute.

Mit diesen didaktischen Aktivitäten wird natürlich völliges Neuland betreten, aber das allseitig sichtbare Bemühen der Banken, sich dem technisch-ökonomischen Wandel anzupassen bzw. die Innovationen in den eigenen "Wissenskörper" zu integrieren, kann vor der betrieblichen Ausbildung und ihrer Teilgebiete nicht stehenbleiben.

So vielschichtig sich nun das Interesse an der Curriculumforschung artikuliert, so heterogen erweisen sich auch die Curriculum-Definitionen, denn sowohl das, was man unter Curriculum versteht, wie die Gesichtspunkte und Bezugssysteme, unter denen man das Curriculum betrachtet, divergieren ²⁾. "In der Curriculumforschung überziehen

1) Vgl. Westphalen, K.: (Curriculum-Entwicklung) 1973, S. 35

2) Vgl. Frey, K.: (Curriculum) 1971, S. 21

die Variationen sowohl den Untersuchungsgegenstand, die Methoden, die Interpretationsmuster von Untersuchungsbe-
funden wie das Theorieverständnis" ¹⁾.

Die räumliche Begrenztheit verbietet hier eine tieferge-
hende Betrachtung einzelner Theorien oder theorieähnli-
cher Aussagesysteme. Entsprechend ihren Zielen und ihrer
Erklärungsleistung beziehen sich diese im wesentlichen
auf ²⁾:

- Ein Curriculum als
 - a) geplanter und/oder
 - b) realisierter Unterricht
 - Curriculum-Aussagen
 - a) normativer Art, beispielsweise Richtlinien für die
Unterrichts- bzw. Ausbildungsgestaltung, und
 - b) deskriptiver Art, etwa Ergebnisse von empirischen
Untersuchungen über die Ziele, die in der Ausbil-
dungspraxis angestrebt und/oder erreicht werden
- und auf
- Curriculum-Materialien, wie Lehrmittel und Sammlungen
von Prüfungsaufgaben
 - ein allgemeines Curriculum, etwa für eine größere
Gruppe von Lernenden (z.B. Berufsgrundausbildung für
das Bankgewerbe, sowie ein individuelles Curriculum,
das den spezifischen "Lernweg" des Lernenden zum An-
liegen hat
 - Curriculum-Komponenten, wie Lernziele ³⁾, Lerninhalte,

1) Frey, K.: (Curriculum) 1971, S. 21

2) Vgl. Reisse, W.: (Curriculum) 1969, S. 102 f.

3) In der Literatur wird das Bemühen um die Lernziele be-
sonders durch die verschiedenen Taxonomien von Lern-
zielen sichtbar. Vgl. dazu auch Bloom, B. S. (Hrsg.):
(Taxonomie kognitiver Lernziele) 1973; Krathwohl, D.
R./ Bloom, B. S./Masia, B. B.: (Taxonomie affektiver
Lernziele) 1975

Lerngruppen, Lernorganisation sowie deren Gewichtung.

Eine einzige begründete Definition des Begriffes Curriculum, die sich aus einer umfassenden Theorie dieses Gegenstandes ableiten ließe, ist schlechterdings unmöglich. Eine integrale Theorie des Curriculums müßte alle Dimensionen und Merkmale übergreifen und in sich vereinen ¹⁾ und scheitert daher an dieser Komplexität.

Die Wahl der Theoriebildungsmethoden hängt stark von der Reichweite der anvisierten Theorie ab, und umgekehrt bestimmen auch die Methoden die Reichweite der Theorie. Die bestehenden Theorien greifen nur Segmente aus dem Curriculumprozeß heraus. Daher kann eine Curriculum-Theorie auch nur als ein System von Teiltheorien verstanden werden, das nicht nur diese Elemente miteinander verbindet, sondern gleichzeitig einen wissenschaftstheoretischen Bezugsrahmen dazu bildet.

Es ergibt sich, daß das begriffliche und methodische Instrumentarium des Systemansatzes auch für mögliche Definitionen nutzbar gemacht werden kann; dieser ist dann Analyse und Synthese zugleich und basiert auf einem pragmatischen Denken, denn im Vordergrund steht die Bewältigung komplexer Sachverhalte und nicht ihre vollständige Erklärung ²⁾. Um nun nicht die Zahl der Curriculum-Definitionen um eine weitere zu "bereichern", ist Reisse zuzustimmen, wenn er stattdessen Regelein für die Verwendung des Terminus vorschlägt ³⁾:

-
- 1) Vgl. Frey, K.: (Curriculum) 1971, S. 287 ff.
 - 2) Vgl. Lehner, H.: (Systemtheorie und Bankmanagement) 1973, S. 45
 - 3) Vgl. Reisse, W.: (Curriculum) 1968, S.

- a) Der Ausdruck "Curriculum" soll sich auf ein Lehr-Lern-System beziehen, sofern es als Teilgebiet im gesamten Bildungssystem gesehen wird. Daraus folgt, daß sowohl die Interdependenz der Systemteile - z.B. die Beziehungen zwischen den Zielen und Mitteln - als auch Zusammenhänge zwischen dem System und dessen Umgebung berücksichtigt werden müssen, insbesondere die Interdependenz zwischen den Zielen innerhalb des Subsystems und allgemein gesellschaftlichen Zielen. (Diese Zielverflechtung wird im "dualen System" der Ausbildung von Lehrlingen (Auszubildenden) in der Berufsschule wie parallel dazu in der Unternehmung besonders deutlich. Daß die gesellschaftlichen Ziele nicht immer in den innerbetrieblichen, also nicht gesetzlich vorgeschriebenen, Ausbildungsaktivitäten der Unternehmen berücksichtigt werden (sollen), ist Gegenstand häufig zu hörender Sozialkritik, "weil in der zunehmenden betrieblichen Ausbildungstätigkeit der Unternehmen eine große Gefahr hinsichtlich einer möglichen e i n s e i t i g e n unternehmensspezifischen Beeinflussung der Arbeitnehmer sowie deren wachsende Bindung an das ausbildende Unternehmen vermutet wird" ¹⁾). Der Begründungszusammenhang der einzelnen Zielsetzungen muß also jeweils reflektiert und aufgezeigt werden.
- b) Notwendige Elemente sind die Ziele und Inhalte oder deren Kombination.
- c) Sonstige Elemente eines Curriculums sind O r g a n i s a t i o n, M e t h o d e n, M i t t e l, K o n t r o l l e, A u s b i l d e r und A u s z u b i l d e r.

1) Kemper, A.: (Ausbildungsplanung) 1974, S. 2

d e n d e i.w.S., wobei der Katalog beliebig erweitert werden könnte, allerdings ist dann die Praktikabilität des Systems erneut zu bedenken.

Der Terminus Curriculum sollte somit verwendet werden, wenn die Beziehung zu Z i e l e n und I n h a l t e n gesehen wird.

Im Vergleich zum Lehrplan überkommenen Stils, der in der Regel ein Vorwort über den Sinn und die obersten Ziele des jeweiligen (Ausbildungs-)Faches sowie einen ausführlichen Katalog von verbindlichen Stoffen enthielt, gehen die Curricula von klar definierten und damit überprüfbaren Lernzielen aus und enthalten alles, was zum Erreichen des Lernziels und seiner Kontrolle dient.

Im Lehrplan dominieren also die Stoffe, die "gekonnt" werden müssen, im Curriculum dominieren die Ziele, die in V e r h a l t e n s b e s c h r e i b u n g e n ausgedrückt werden. Als Ausgangslage gilt, "daß alle Lernziele als Verhaltensweisen gefaßt werden können, die ihre Entsprechung im gewünschten Verhalten des Lernenden haben. Ein solches Verhalten kann beobachtet, beschrieben und nach bestimmten Kriterien zu anderen Verhaltensweisen in Beziehung gesetzt werden" ¹⁾. Dazu wählten Bloom und Mitarbeiter für den k o g n i t i v e n L e r n z i e l b e r e i c h das Prinzip der K o m p l e x i t ä t, d.h. eines Fortschreitens denkmöglicher Lernziele von einfachen und konkreten zu komplexen und abstrakten Verhaltensweisen. Für den a f f e k t i v e n L e r n z i e l b e r e i c h wurde das Prinzip der I n t e r n a l i s a t i o n gewählt, d.h. einer zunehmenden Verinnerlichung, vom bloßen Aufmerksamwerden auf Phänomene

1) Achtenhagen, F./ Meyer, H. L.: (Curriculumforschung) 1971, S. 13

bis zur Ausrichtung praktischen Verhaltens nach allgemeinen Wertsystemen ¹⁾. Das P r i m a t d e r Z i e l e vor den Stoffen läßt sich zur Verdeutlichung in die Fragestellung kleiden: "W o z u soll etwas gelernt werden?" Die Frage: "W a s soll gelernt werden bzw. gelehrt werden?" tritt dahinter als sekundär zurück ²⁾.

Operational wird angestrebt, die angeführten Komponenten soweit wie möglich aufeinander zuzuordnen, d.h. den vorgegebenen Lernzielen müssen die jeweiligen Lerninhalte, Lernmethoden und Lernzielkontrollen entsprechen ³⁾. In der angegebenen Reihenfolge bilden sie Entwicklungsstadien des Curriculums, und es entsteht eine Art Regelkreis, da die Lernzielkontrolle die Erfüllung des Lernziels zurückmeldet.

Ohne den Vorgang des Lernens im einzelnen referieren noch die verschiedenen Lerntheorien würdigen oder eine bestimmte präferieren zu wollen, soll hier lediglich festgestellt werden, daß Lernen durchgängig in Abhängigkeit von der gesamten Persönlichkeitsstruktur des Lernenden steht und diese Interdependenz für die Konzipierung und Realisierung von Ausbildungsplänen zu berücksichtigen ist. Am Lernen - als Aufnahme kognitiver, affektiver und psychomotorischer Gehalte, die eingesehen und behalten werden

1) Vgl. Bloom, B. S. (Hrsg.): (Taxonomie kognitiver Lernziele) 1973, S. 30 ff.; Krathwohl, D. R./ Bloom, B. S./ Masia, B. B.: (Taxonomie affektiver Lernziele) 1975, S. 14 ff.; Achtenhagen, F./ Meyer, H. L.: (Curriculumforschung) 1971, S. 13; siehe dazu auch die Kritik von Gagné, R. M.: (Curriculum Research) 1966

2) Vgl. Westphalen, K.: (Curriculum-Entwicklung) 1973, S. 40 f.

3) Vgl. ebd., S. 42

müssen - und am Aufbau ebensolcher Verhaltensstrukturen, über die der Lernende Verfügungsgewalt zu einem variablen Einsatz in verschiedenen Situationen besitzen muß, müssen also alle wesentlichen seelischen Funktionen beteiligt sein ¹⁾.

Am Lernprozeß lassen sich vier dynamische Stufen unterscheiden ²⁾:

- a) Aneignung (Aquisition)
- b) Speicherung (Reproduzierbarkeit)
- c) Organisation (Gliederung und Systematisierung)
- d) Anwendung (Übung, Transfer).

Nach den Ergebnissen der Lern- und Unterrichtspsychologie wird der Lernprozeß und der von ihm abhängige Lernerfolg von folgenden "Innenbedingungen" bestimmt ³⁾:

- 1.) Von der affektiven Beteiligung, besonders der Motivation, die sich als der bedeutendste Prozeßinitiator für geplante und gesteuerte Verhaltensänderungen erweist.
- 2.) Von der kognitiven Beteiligung. Die kognitiven Prozesse des Lernenden leisten das erkennende Aufschließen und Eindringen in die Struktur und Gesetzmäßigkeit des Lerngegenstandes sowie seine geistige Durchsetzung und Bewältigung.
- 3.) Von der Integration. Die integrativen Prozesse des Lernenden treten in zwei Erscheinungsformen auf, die aufeinander bezogen sind:

1) Vgl. Dietrich, D.: (Unterrichtspsychologie) 1972, S.12

2) Vgl. Haseloff, O. W./ Jorswieck, E.: (Psychologie des Lernens) 1971, S. 15

3) Vgl. Dietrich, G.: (Unterrichtspsychologie) 1973, S. 12 ff.

- als fixierende Integration, d.h. Eingliederung und Verfestigung des Lerngegenstandes in die vorhandene kognitive, affektive und psychosomatische Struktur
- als transferierende Integration, d.h. als variabler Einsatz des Angeeigneten, als Übertragung und Anwendenkönnen auf neue Situationen.

4.) Von der Organisation. Organisierende Prozesse des Lernenden sind steuernde Vorgänge, mit deren Hilfe Ordnung in das Lerngeschehen gebracht werden soll, z.B. durch Verlaufssteuerung, Arbeitsordnung, Selbstkontrolle etc..

Diese Bedingungen werden im aktuellen Lernvollzug durch Hilfen des Trainers sowie von den Lehr-Instituten und durch eine geeignete Methodenwahl unterstützt bzw. gesteuert.

Bevor nun die einzelnen Komponenten des Lehr-Lernsystems einer vertiefenden Erörterung zugänglich gemacht werden, soll darauf hingewiesen werden, daß der Verfasser das vorliegende curriculare Konzept zur Verkaufsausbildung der Kreditinstitute ausdrücklich nicht als eine weitere "Verkaufsschule" verstanden wissen will, die dem Anspruch einer umfassenden Check-Liste genügen soll, mit der alle Wissens- und Verhaltensziele des Verkaufspersonals sowie alle Methoden, Techniken und Hilfsmittel zur Kundenbeeinflussung erfaßt und beschrieben werden. Noch soll dieses Konzept ein detailliertes rational-technischen Verfahren, eine Dienstanweisung oder ein Kursbuch darstellen, in dem die Lehr-Lernschritt-Organisation für beide Interaktionspartner vorgezeichnet und bis in kleinste Einzelheiten programmiert ist. Als theoretisches Modell wäre eine derartige "Fein-Ziel-Formulierung" sicher wünschenswert,

unter Praxisbedingungen läßt sich jedoch absehen, daß durch diese "Vorgabe" die notwendige Spontaneität im Prozeß des Lehrens und Lernens eher verhindert und die Kreativität wie die Motivation verkürzt wird ¹⁾.

Was hier dargestellt werden soll, ist weniger ein "ausgereiftes Konzept" der Verkäuferschulung mit breitgefächerten und tiefgegliederten Verhaltensanweisungen, die je in Abhängigkeit der Verkaufssituation, der Verkäufer- und Kundenpersönlichkeit sowie unter Zugrundelegung des zur Verhandlung ausstehenden Leistungsangebots "zum Zuge kommen" können, als vielmehr ein p r o g r a m m a t i s c h e r E n t w u r f zur Verkäuferschulung, der sich an die ersten Erfahrungen und Versuche der curricularen Berufsausbildungskonzepte anlehnt. So dominiert zwangsläufig noch die Beschreibung der Methode über die des Inhalts, aber ohne eine Methodenvermittlung im übergreifenden Sinne des "learn how to learn" bleiben auch Ziele und Inhalte dessen, was vermittelt werden soll, unplastisch und wenig operationalisierbar. Diese Tatsache verweist erneut auf die Interdependenz der Curriculum-Komponenten.

Im Anschluß an die vorherige Darlegung der Grundstruktur einer lernzielorientierten Verkaufsausbildungskonzeption und der Erörterung der Bedingungsvariablen des Lernprozesses wird nun wieder an die Curriculum-Komponenten angeknüpft und mit dem Lernziel begonnen.

1) Vgl. Westphalen, K.: (Curriculum-Entwicklung) 1973, S. 17, 26

7.2.1. Die Lernziele

Das Konzept der Zielfindung und -formulierung, wie wir es in fast allen Bereichen der Unternehmung mehr oder minder komplex ausgeprägt finden, muß in gleicher Weise für die betriebliche Ausbildungskonzeption verbindlichen Charakter erhalten, wie auch die Personalschulung selbst zunehmend zum Bestandteil der Unternehmenszielformulierung werden muß ¹⁾.

Je mehr nun der Prozeß der Verhaltensänderung und des Lernens planvoller Steuerung zugänglich wird, desto notwendiger wird eine präzise Beschreibung der Ziele, die erreicht werden sollen ²⁾. Planvolle Steuerung, die auf ein bestimmtes Endverhalten abzielt, das der Lernende zeigen soll, nachdem die Einflußnahme auf ihn beendet ist, ist aber nur dann zu verwirklichen, wenn die Lernziele explizit, d.h. ausdrücklich formuliert werden ³⁾. Das explizite Lernmittel, das also eine festumrissene Qualifikation für den Lernenden zu beschreiben versucht ⁴⁾, wird damit für Ausbilder, Lernende, Kollegen und Vorgesetzte transparent, verstärkt den Lernprozeß, schafft eine Grundlage für die Auswahl optimaler Unterrichtsmittel und Lernstrategien und setzt schließlich einen Maßstab zur Kontrolle des im Lern-Prozeß Erreichten ⁵⁾.

Das Lernziel wird meist in Aussagesätzen, gelegentlich auch in Formulierungen von Soll-Sätzen beschrieben, oder es wird in abgekürzter Form als bloßes Substantiv zur

1) Vgl. Dubs, R.: (Ausbildungsbedürfnisse) 1972, S. 24

2) Vgl. Mager, R. F.: (Lernziele) 1965, S. VI

3) Vgl. Möller, Chr.: (Lernplanung) 1969, S. 70

4) Vgl. Westphalen, K.: (Curriculum-Entwicklung) 1973, S.43

5) Vgl. Möller, Chr.: (Lernplanung) 1969, S. 71 f.

Verhaltensbeschreibung dargestellt ¹⁾. Dazu ein Beispiel aus der Warenkunde: "Der Verkäufer soll die relevanten Merkmale der Anlageform XY aufzählen können".

Der Bezug "Lernen als Verhaltensänderung" verweist auf die Beteiligung kognitiver, affektiver und psychomotorischer Variablen, die - je nach Art des Lerngegenstandes - zwar getrennt auftreten können, sehr oft aber - zumindest in Zweierbeziehungen - kohäsiv und ganzheitlich am Lernprozeß mitwirken. Z. B. ist für das psychomotorische Einüben mancher Tätigkeiten ein mentales Training notwendig, das die erfolgreiche psychomotorische Verlaufsgestaltung geistig antizipiert. Oder: Die Bewertung eines Meinungsgegenstandes wird mitbedingt durch seine kognitive Erfassung und umgekehrt.

So läßt sich auch die Lernzielformulierung nach diesen drei Bereichen unterteilen, wobei der Lernzielzusammenhang nur aus Gründen der Anschaulichkeit hier entflochten werden soll:

- kognitive Lernziele; sie umfassen Denken, Wissen, Wahrnehmen, Problemlösen etc.
- affektive Lernziele; sie umfassen Werte, Einstellungen, Haltungen, Interessen etc.
- psychomotorische Lernziele; sie umfassen manuelle und motorische Fähigkeiten ²⁾.

Bisher sind für eine Vielzahl von Lerngegenständen und -projekten Lernzielformulierungen vor allem aus dem kognitiven Bereich erstellt worden, während für den affek-

1) Vgl. Westphalen, K.: (Curriculum-Entwicklung) 1973, S. 43

2) Vgl. Krathwohl, D. R.: (Taxonomie von Lernzielen) 1971, S. 77

tiven Bereich jetzt erst Modelle entwickelt worden sind ¹⁾, und für den psychomotorischen Bereich sind sie noch weitgehend zu erarbeiten.

Ein Lernziel kann viele Elementarverhaltensweisen einschließen. Diese werden von den Autoren zwar unterschiedlich klassifiziert, aber übereinstimmend in einem hierarchischen Schema in Beziehung zueinander gesetzt ²⁾. Dabei wird das Verhalten durch eine relativ kleine Zahl von Klassen in einem Kontinuum erfaßt, die die beabsichtigten Ergebnisse des Lernprozesses repräsentieren ³⁾. "D.h. von jeder Kategorie wird vorausgesetzt, daß sie ein Verhalten impliziert, das komplexer und abstrakter ist als das der vorhergehenden Kategorie. Deshalb sind die Kategorien von einfachen zu komplexen und von konkreten zu abstrakten Verhaltensformen angeordnet" ⁴⁾. Einschränkend muß aber gesagt werden, daß dies noch nicht durchgängig in konsistenter Form gelungen ist ⁵⁾.

Lernzielbeschreibungen für den kognitiven Bereich sind in der Ausbildungspraxis von großer Wichtigkeit, da sie neben der Lernzielvorgabe auch zeigen, wie intensiv die Lernziele erfüllt werden sollen ⁶⁾. Das Klassifika-

1) Vgl. Krathwohl, D. R./ Bloom, B. S./ Masia, B. B.: (Taxonomie affektiver Lernziele) 1975

2) Vgl. Krathwohl, D. R.: (Taxonomie von Lernzielen) 1971, S. 78

3) Vgl. Bloom, B. S. (Hrsg.): (Taxonomie kognitiver Lernziele) 1973, S. 26

4) Krathwohl, D. R.: (Taxonomie von Lernzielen) 1971, S. 78

5) Vgl. Achtenhagen, F./ Meyer, H.: (Curriculumforschung) 1971, S. 13

6) Vgl. Westphalen, K.: (Curriculum-Entwicklung) 1973, S. 43

tionsschema nach Westphalen enthält folgende Lernziele ¹⁾:

1) W i s s e n

Es werden vier Stufen unterschieden:

- a) Die erste Stufe des Wissens ist ein flüchtiger E i n b l i c k, der aus einer ersten Begegnung mit dem Wissensgebiet erwächst.
- b) Die zweite Stufe ist der systematische Ü b e r - b l i c k, der im Anschluß an den Einblick in mehrere Teilbereiche des Wissensgebietes erfolgen kann.
- c) Die dritte Stufe ist die genaue K e n n t n i s eines Sachverhaltes oder Wissensgebietes. Sie setzt den Überblick, detailliertes Wissen und einen Grad gedächtnismäßiger Verankerung voraus, der zu einer zutreffenden Beschreibung befähigt.
- d) Die vierte Stufe wird mit V e r t r a u t h e i t bezeichnet. Der Lernende verfügt dabei über vertiefte und erweiterte Kenntnisse über einen Sachverhalt oder ein Wissensgebiet und kann darüber geläufig verfügen.

2) K ö n n e n

Hier wird auf eine Stufenfolge verzichtet.

- a) F ä h i g k e i t; sie bezeichnet allgemein dasjenige Können, das zum Vollzug einer Tätigkeit notwendig ist.
- b) F e r t i g k e i t; sie bezeichnet ein durch reichliche Übung eingeschliffenes sicheres Können.
- c) B e h e r r s c h u n g; sie beschreibt einen sehr hohen Grad von Können.

3) E r k e n n e n

Man unterscheidet folgende drei Stufen:

1) Vgl. Westphalen, K.: (Curriculum-Entwicklung) 1973, S. 44 ff.

- a) **B e w u ß t s e i n**; es bezeichnet eine Vorstufe des Erkennens, die zum Weiterdenken anregt.
- b) **E i n s i c h t**; sie ist eine grundlegende Anschauung, die erworben und beibehalten wird, wenn ein Problem eingehend erörtert und einer Lösung zugeführt wird.
- c) **V e r s t ä n d n i s**; es ist die Ordnung von Einsichten und ihre weitere Verarbeitung zu einem begründeten Urteil.

4) **W e r t e n**

Dieses abstrakte Konzept der Zuordnung eines Wertes zu einem Ding, einem Phänomen oder einem Verhalten ist zum Teil das Ergebnis eines Wertungs- und Einschätzungsprozesses, den das Individuum vornimmt, aber es ist noch vielmehr ein soziales Produkt, das langsam internalisiert wird ¹⁾. Im Bereich des Wertens werden letztlich affektive Ziele angesprochen, die in der Ausbildung lange Zeit vernachlässigt wurden, so daß die Auszubildenden zwar viel wissen, aber kaum Interessen und Werte besitzen, die sie mit dem Stoff verbinden ²⁾.

Dazu gehören:

- a) **B e r e i t s c h a f t**; sie entsteht, wenn Werte anerkannt und persönliche Ziele gesetzt werden.
- b) **F r e u d e** bzw. **I n t e r e s s e** an bestimmten Lerngegenständen.

Das Werten bzw. die Wertvermittlung als Lernziel erweist

1) Vgl. Krathwohl, D. R./ Bloom, B. S./ Masia, B. B.: (Taxonomie affektiver Lernziele) 1975, S. 168

2) Vgl. ebd., S. XI

sich als besonders relevant, wenn es von der Seite des Trainers darum geht, den Verkäufer zu seiner Aufgabe zu motivieren, wie auch der Verkäufer befähigt sein soll, einen Teil seiner affektiven Bindung an das Leistungsprogramm und an seine Bank im Verkaufsprozeß zum Ausdruck bringen zu können.

Dieses rein deskriptive Schema beansprucht keine Verbindlichkeit für die Formulierung von Lernzielen, die auch durch andere Klassifikationen dargestellt werden können, wie etwa nach der "Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich" von Bloom ¹⁾:

- Wissen
- Verstehen
- Anwendung
- Analyse
- Synthese
- Bewertung

Während die meisten Klassifikationsschemata nur auf die kognitiven Lernziele Bezug nehmen, gewinnen diejenigen affektiver Art jetzt vermehrt an Bedeutung, nachdem von Krathwohl et al. einige grundlegende Arbeiten dazu geleistet worden sind ²⁾. War das Kriterium für die hierar-

-
- 1) Vgl. Bloom, B. S.: (Taxonomie kognitiver Lernziele) 1973, S. 31. Taxonomie und Klassifikation werden oft synonym verwandt, lassen sich andererseits aber dahingehend unterscheiden, daß ein Klassifikationschema viele willkürliche Elemente enthalten kann, während eine Taxonomie so konstruiert sein muß, daß sie Phänomene so ordnet, daß sowohl einige ihrer wesentlichen Eigenschaften als auch Beziehungen zwischen ihnen offengelegt werden. Vgl. dazu ebd., S. 30 f.
- 2) Vgl. Krathwohl, D. R./ Bloom, B. S./ Masia, B. B.: (Taxonomie affektiver Lernziele) 1975

chische Einordnung der Lernziele im kognitiven Bereich der Grad der Komplexität der zu erbringenden Lernleistung, so ist es im affektiven Bereich der Grad der Verinnerlichung von Werten.

Auf die Problematik der Suche nach einem affektiven Kontinuum, das als Pendant zu den Prinzipien wie "einfach bis komplex" und "konkret bis abstrakt" des kognitiven Bereichs eine geeignete Basis für die Strukturierung im affektiven Sektor abgeben könnte, soll hier nicht näher eingegangen werden, wiewohl die Schwierigkeiten dieser Ableitung nicht übersehen werden sollen. Im wesentlichen wird dieses affektive Kontinuum aus den Lernzielen abgeleitet, die sich auf Interessen, Einstellungen, Werte, Wertschätzungen etc. beziehen ¹⁾.

Zusammenfassend ergibt sich folgendes Schema für die Darstellung affektiver Lernziele ²⁾:

- 1) A u f n e h m e n (Aufmerksam werden)
 - a) Bewußtsein
 - b) Aufnahmebereitschaft
 - c) gerichtete oder selektive Aufmerksamkeit
- 2) R e a g i e r e n
 - a) Einwilligung ins Reagieren
 - b) Bereitschaft zum Reagieren
 - c) Befriedigung beim Reagieren
- 3) W e r t e n
 - a) Aufnahme eines Wertes
 - b) Bevorzugung eines Wertes
 - c) Bindung an einen Wert

1) Vgl. Krathwohl, D. R./ Bloom, B. S./ Masia, B. B.: (Taxonomie affektiver Lernziele) 1975, S. 23

2) Vgl. ebd., S. 164 ff.

- 4) W e r t o r d n u n g
 - a) Konzeptbildung für einen Wert
 - b) Organisation eines Wertsystems
- 5) B e s t i m m t s e i n d u r c h W e r t e
 - a) Verallgemeinertes Wertsystem
 - b) Bildung einer Weltanschauung

Es ist darauf hinzuweisen, daß diese Zusammenstellung lediglich Übersichtscharakter besitzt und sich der "Wert" des einzelnen affektiven Lernziels erst im Prozeß der Operationalisierung erweist.

Entsprechend den betriebsnotwendigen Qualifikationen läßt sich das Lernzielgefüge nach allgemeinen, fächerübergreifenden und fachorientierten Lernzielen trennen ¹⁾:

- a) Allgemeine Lernziele werden im Ausbildungssystem für eine Vielzahl von Qualifikationen angestrebt, z.B. die Fähigkeit zum analytischen Denken.
- b) Fächerübergreifende Lernziele umspannen mehrere Fächer.
- c) Fachorientierte Lernziele beziehen sich lediglich auf ein Fach.

Die Beschreibung der Lernziele kann sehr abstrakt, aber auch sehr konkret erfolgen, so daß man sich je nach dem Abstraktionsniveau der Lernziele, d.h. nach dem Grad der Konkretheit und Genauigkeit einer Lernzielaussage ein Kontinuum vorstellen kann, das von sehr allgemeinen über weniger allgemeine zu immer konkreteren Lernzielformulierungen führt ²⁾.

1) Vgl. Westphalen, K.: (Curriculum-Entwicklung) 1973, S. 48 f.

2) Vgl. Möller, Chr.: (Lernplanung) 1969, S. 72 f.

"Ein Lernziel, bei dem das Endverhalten bestimmt und näher beschrieben ist und bei dem außerdem der Beurteilungsmaßstab angegeben ist, hat den höchsten Grad an Konkretheit, Genauigkeit und Eindeutigkeit erreicht" ¹⁾. Allerdings ist es oft nicht möglich, einzelne Lernziele nach dem Abstraktionsgrad eindeutig einzuordnen, und zudem lassen sich Lernzielreihen niemals einwandfrei logisch induzieren oder deduzieren ²⁾.

Je nach Übereinkunft lassen sich die Lernziele im Prozeß der Lernzielkonkretisierung hinsichtlich ihres Abstraktionsniveaus unterscheiden, wobei Möller ³⁾ R i c h t z i e l e (mit einem geringen Grad an Eindeutigkeit und Präzision und vielen Interpretationsmöglichkeiten), G r o b z i e l e (mit einem mittleren Grad an Eindeutigkeit) und F e i n z i e l e (mit dem höchsten Präzisionsgrad auf einem gedachten Lernziel-Kontinuum) aufstellt.

Westphalen trifft zur Lernzielabstraktion folgende Unterscheidungen ⁴⁾:

- L e i t z i e l e; sie umfassen den obersten Bereich der Ausbildungsaufgaben und -absichten und spiegeln die Tendenz des Ausbildungssystems wider.
- R i c h t z i e l e; sie geben genauer die Zielbereiche an, in denen diese Aufgaben und Absichten verwirklicht werden, teils fachübergreifend, teils fach-

1) Möller, Chr.: (Lernplanung) 1969, S. 75

2) Vgl. Westphalen, K.: (Curriculum-Entwicklung) 1973, S. 50

3) Vgl. Möller, Chr.: (Lernplanung) 1969, S. 49 f.

4) Vgl. Westphalen, K.: (Curriculum-Entwicklung) 1973, S. 49 f.

orientiert.

- G r o b z i e l e; sie beschreiben eindeutig, aber unter Verzicht auf Details die angestrebten Lernergebnisse.
- F e i n z i e l e; sie differenzieren den Unterricht in kleinste Einzelteile.

7.2.2. Die Operationalisierung von Lernzielen

Die Lernzielformulierung bzw. -präzisierung erhält im Curriculum-System ihre besondere Bedeutung durch die Operationalisierung der Lernziele, mit der diese realisierbar und überprüfbar gemacht werden ¹⁾.

Die Operationalisierung von Lernzielen ist ein integraler Bestandteil des Lernplanungsprozesses und eine unumgängliche Voraussetzung jeder begründeten Entscheidung für die Auswahl von erwünschten Lernzielen ²⁾, aber auch der -inhalte, -methoden und -bedingungen. Das operationalisierte Lernziel enthält als Hauptkriterium die Angabe einer Handlung des Lernenden, d.h. eine eindeutige Formulierung des erwarteten Endverhaltens. Weiterhin müssen die näheren Bedingungen der Situation beschrieben werden, in der das Verhalten artikuliert und Leistung erbracht werden soll. "Es gibt keine Leistung, kein Verhalten eines Lernenden, das sich nicht an einem bestimmten Inhalt vollzöge" ³⁾.

-
- 1) Vgl. Westphalen, K.: (Curriculum-Entwicklung) 1973, S. 53
 - 2) Vgl. Möller, Chr.: (Lernplanung) 1969, S. 84
 - 3) Ebd., S. 98; vgl. dazu auch Gagné, R. M.: (Lernen) S. 141

Und schließlich sind Beurteilungskriterien für das gewünschte Verhalten festzulegen, "so daß es noch als positiv im Sinne der gesetzten Normen angesehen werden kann" ¹⁾.

Operationalisierte Lernzielbeschreibungen sagen noch nichts Eindeutiges bezüglich der optimalen Methode aus, die zu ihrer Aneignung führt; ohne sie ist jedoch auch keine sinnvolle Auswahl möglich, weil nicht klar ist, welche Verhaltensänderung überhaupt angestrebt werden soll. Aus konkreten Lernzielen lassen sich aber Anregungen, methodische Einfälle und Lösungsversuche produzieren, die den Lerntyp festlegen, der zur Zielerreichung eingesetzt werden soll ²⁾.

Daraus wird ersichtlich, daß traditionelle Stoffumschreibungen und Dispositionen mit einzelnen Kapiteln für einen zeitgerechten Wissenstransfer in keiner Weise mehr genügen, weil sie zu vieldeutig sind ³⁾. Auch hochabstrakte Ziele, die scheinbar gar nicht zu operationalisieren sind, lassen sich einer konkreten Präzisierung unterwerfen, indem man sie in Stufen zerlegt und aus diesen Feinziele ableitet ⁴⁾. Somit können operationalisierte Lernziele für Unternehmensleitungen auch zum Auswahlkriterium für Kurse der außerbetrieblichen Schulung werden ⁵⁾.

Es soll aber nicht verkannt werden, daß ein großer Teil von Zielen nur sehr schwer zu operationalisieren ist.

1) Möller, Chr.: (Lernplanung) 1969, S. 83

2) Vgl. ebd., S. 101

3) Vgl. Dubs, R.: (Ausbildungsbedürfnisse) 1972, S. 27

4) Vgl. Westphalen, K.: (Curriculum Entwicklung) 1973, S. 53

5) Vgl. Dubs, R.: (Ausbildungsbedürfnisse) 1972, S. 28

Das gilt in besonderem Maße für den affektiven Bereich und damit auch für wesentliche Lernzielgruppen der Verkäufererschulung. Beispielsweise läßt sich die beabsichtigte Integration von bestimmten Wertmustern in die Einstellungen der Lernenden nur bedingt und dann mit großem Sach- und Zeitaufwand, wie Einstellungsmessungen ex ante und ex post, überprüfen. Ebenso entzieht sich erlerntes Führungsverhalten in der Praxissituation einer unmittelbaren Kontrolle, so daß man auf Sekundärindikatoren, wie etwa geringere Fluktuation in den Abteilungen etc., ausweichen muß. Generell wird man nicht umhin können, auch weniger operationalisierbare Ziele im Zielkatalog des Verkaufsausbildungssystems fortzuschreiben, denn ihr Gewinn liegt oft in der Durchdringung und kritischen Reflexion des Lerninhalts und seines korrelativen Umfeldes der konkreten Verkaufssituation.

7.2.3. Die Lernzielgewinnung

Die Gewinnung von Lernzielen ist unter zwei Aspekten zu betrachten. Einmal geht es um eine bedarfsanalytische Ableitung von Lernzielen, so wie sie sich für das Kreditinstitut aus gegenwärtigen und künftigen Anforderungen stellt. Zum anderen wird eine methodisch-genetische Ableitung der Teil-Lern-Ziele angestrebt, die bisher aber zu keinen eindeutigen Ergebnissen geführt hat und von der Curriculumforschung noch weiter voranzutreiben ist ¹⁾.

Daher soll an dieser Stelle auf eine weiterführende Betrachtung des zuletzt genannten Deduktionssystems ver-

1) Vgl. dazu Jacobi, B.: (Berufliche Curricula) 1973, S. 10

zichtet und stattdessen die bedarfsanalytische Lernziel-
findung näher erörtert werden.

Die eindeutigen Lernziele ergeben sich von mehreren Seiten her. Auf der Ebene der Lehrlinge werden die Lernziele maßgeblich von dem Ausbildungsberufsbild "Bankkaufmann" ¹⁾ bestimmt, das die Kreditinstitute zu erfüllen und in Kleingruppenarbeit mit eigens fachlich wie pädagogisch qualifiziertem Ausbildungspersonal zu bewältigen haben.

Auf der Ebene der Angelernten-, Fortbildungs- und Führungsausbildung wie auch der Verkäuferschulung läßt sich die Lernzielgewinnung aus der Unternehmens-, Organisations- und Personalpolitik ableiten ²⁾. Dort besitzen die Kreditinstitute wesentlich größere Freiräume, ihre Mitarbeiter von der Sache wie von den Personen her auf ihre leistungsartspezifischen Erfordernisse für gegenwärtige und künftige Bedürfnisse zu schulen.

Im einzelnen bestimmt eine Analyse der zu besetzenden Stelle die Kenntnisse, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, welche der vorgesehene Stelleninhaber zu erbringen hat. Diese Endziele sind mit den Voraussetzungen, welche der zu Schulende mitbringt, zu konfrontieren, um die Lernziele unter Berücksichtigung von Vorkenntnissen, Motivation und Lernbereitschaft optimal formulieren zu können. Im Idealfall kann diese Analyse auf der Stellenbeschreibung basieren. Fehlt eine solche, so sind die Anforderungen vermittelt Fragebogen, Rollenanalyse ³⁾ oder

1) Vgl. Verordnung über die Berufsausbildung zum Bankkaufmann vom 10. Mai 1973, Bundesgesetzblatt Nr. 36, Jg. 1973, Teil I, S. 433 ff.

2) Vgl. Dubs, R.: (Ausbildungsbedürfnisse) 1973, S. 29

3) Vgl. Zeidler, K.: (Rollenanalyse) 1971

Beobachtung zu erheben.

Es ist daher sinnlos, Ausbildungskonzeptionen mit Teilnehmern, Dauer, Stundenverteilungen etc. aufzustellen, bevor die operational definierten Lernziele vorliegen. So muß laufend überprüft werden, ob die Ausbildungskonzeption a l l e Z i e l e deckt, also beispielsweise nicht nur diejenigen der Berufsfertigkeit, sondern auch die der Kooperation etc.

7.2.4. Die Lerninhalte

"Jedes eindeutig beschriebene Lernziel besteht aus einem Verhaltensteil und einem Inhaltsteil" ¹⁾. Beschreibt ein operationalisiertes Lernziel Verhaltensweisen, Handlungen, Leistungen der Lerner, so müssen sich diese Verhaltensweisen, wie verschieden sie auch an und für sich sein mögen, immer auf einen bestimmten Inhalt beziehen. Unter Lerninhalt versteht man daher die thematische Abgrenzung eines bestimmten Bereiches, aus dem Lernerfahrungen für das gewünschte Lernziel gewonnen werden sollen ²⁾. Man bezeichnet mit Lerninhalt gemeinhin auch Lernstoff, Lerngegenstand, Unterrichtsfach, Unterrichtsthema ³⁾.

"In einzelnen Fällen rücken Lerninhalte ganz nahe an Feinziele heran" ⁴⁾. Eine enge Verbindung besteht aber auch

1) Möller, Chr.: (Lernplanung) 1969, S. 98

2) Vgl. Westphalen, K.: (Curriculum-Entwicklung) 1973, S. 51

3) Vgl. Reisse, W.: (Curriculum) 1968, S. 104

4) Westphalen, K.: (Curriculum-Entwicklung) 1973, S. 51

zur Ausbildungsmethode, wobei diese Interdependenzverhältnisse den Lernerfolg wesentlich mitbestimmen. Hier muß darauf verwiesen werden, daß der Ausbildungs- bzw. Lerninhalt zwar ein notwendiger, aber für sich allein noch kein hinreichender Grund für erfolgreiches Endverhalten ist. Daher gilt es, "sich von der Vorstellung zu lösen, zwischen Ausbildungsinhalt und Qualifikation bestünde ein eindeutiger Zusammenhang, und es sei deshalb möglich, durch Einsetzung eines Ausbildungsinhaltes in ein Reiz-Reaktions-Modell den gewünschten Ausbildungserfolg zu erzielen"¹⁾.

Nach neueren lerntheoretischen Einsichten ist der Ausbildungsinhalt nicht nur von der in Lernzielen ausgedrückten Qualifikation abhängig, sondern vor allem auch von den beim Lernenden angetroffenen Lernvoraussetzungen, d.h. von dem Komplex psychischer und soziokultureller sowie beruflicher Faktoren, die das bisherige "Lernschicksal" bestimmt haben und auch das künftige determinieren werden ²⁾.

Deutlich formal abzugrenzen vom Lerninhalt ist das Medium, das im Curriculum als selbständiger Teil behandelt wird.

7.2.5. Die Lernorganisation

Dieser Begriff wird teilweise sehr weit gefaßt und enthält synonym die Unterrichts- und Lernorganisation, die Anordnung der Unterrichtsstoffe, die Organisation der

1) Zabeck, J.: (Entwurf eines didaktischen Systems) 1973, S. 22

2) Vgl. ebd., S. 22

Lernerfahrungen, den organisatorischen Rahmen, die strukturierte Sequenz, die didaktische Folge, den Plan für die zeitliche und thematische Aufeinanderfolge, das "Wann und Wo", die innere Struktur der Lerneinheiten und ihre Koordination etc. ¹⁾.

Enger gefaßt bildet sie die äußere Form, wie das Lernen stattfindet ²⁾, z.B. durch Diskutieren, Frontal-, Arbeits- und Gruppenunterricht, Gruppenarbeit, T-Gruppen, Sensitivity-Training etc. Die äußere Form richtet sich natürlich differenziert auf die übrigen Curriculum-Komponenten aus. Sie ist mit von entscheidender Bedeutung für die angestrebte Zielerreichung. So zeitigt die Vermittlung von Lerngegenständen in gruppendynamischen Prozessen - im Gegensatz etwa zur Einzel-Instruktion - ganz unterschiedliche Lernergebnisse, die nicht nur auf Begabung, Intelligenz, Erfahrung und Sozialbedingungen zurückzuführen sind, sondern sehr stark sowohl auf die Beziehungen der Lernenden untereinander als auch auf die Beziehungen zum Ausbilder. Oder man denke an die Debatten über die Vor- und Nachteile interner oder externer Ausbildungskonzepte mit heterogenen oder homogenen Lerngruppen, deren Effizienz man mit unterschiedlichen Schlagworten, wie Lernbereitschaft, Lernintimität, zwischenbetrieblicher Erfahrungsaustausch, Problembezogenheit, Betriebsblindheit etc. in der einen oder anderen Richtung zu belegen versucht ³⁾.

1) Vgl. Reisse, W.: (Curriculum) 1968, S. 104

2) Vgl. Westphalen, K.: (Curriculum-Entwicklung) 1973, S. 52

3) Vgl. dazu Rossbach, L. B.: Sales: Bench Marks for Your Officer Sales Training Program, in: Proceedings, "Response and Responsibility: Customer Needs and Wants", The American Bankers' Association (Hrsg.) 1970, S. 347 ff.; Jason, G. J.: Sales: Training Your Bank's Key Customer Contact Personnel, in: Proceedings "Response and Responsibility: Customer Needs and Wants", The American Bankers' Association (Hrsg.) 1970, S.

7.2.6. Die Lernmethode

Der Lernorganisation stehen die Lernmethoden sehr nahe, wobei die Grenze zwischen beiden oft begrifflich verschwindet (z.B. Gruppendiskussion), wie übrigens auch zwischen Mittel und Methode (z.B. Lehrfilm). Die Methoden als lernzielgerichtete Lehr- und Lernverfahren - als Wege - als Lernschritte - etc. berühren die Frage nach den effektivsten Lernprozessen ¹⁾. Die Bedeutung des "learn how to learn" wird heute immer stärker gesehen, da durch die schon erwähnte Wissensexplosion das erlernte Wissen schneller veraltet als die Methoden seines Erwerbs ²⁾.

Aus der Fülle der Ergebnisse lernpsychologischer Forschungen sollen einige beispielhaft dargestellt werden, aus denen man in Zukunft praktikable Kriterien für die Methodenwahl der Curriculum-Konstruktion in Form von pädagogischen Folgerungen ableiten könnte ³⁾.

- Tätigkeit nach dem Lernen -

Als gesicherte Tatsache kann gelten, daß für den Lerneffekt die Tätigkeit vor, während und nach dem Lernen von großer Bedeutung ist. Je inhaltlicher oder formal ähnlicher die Aktivität nach dem Lernen mit der vorausgegangen ist, desto stärker werden Interferenzerscheinungen wirksam und desto geringer ist die Lerneffizienz. Daraus läßt sich die pädagogische Folgerung ableiten, daß

381 ff.; Campbell, J. P. u.a.: Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, New York 1970, S. 233-252; vgl. auch Steuber, K.: (Ausbildungsprobleme im Bankbetrieb) 1970, S. 55 ff.; und Dubs, R.: (Ausbildungsbedürfnisse) 1972, S. 32 f.

1) Vgl. Möller Chr.: (Lernplanung) 1969, S. 100 ff.

2) Vgl. Jacobi, B.: ((Berufliche Curricula) 1973, S. 26

3) Vgl. ebd., S. 53

eine sorgfältige Steuerung der Aktivitäten nach dem Lernen notwendig ist, d.h. es soll möglichst große Passivität angestrebt werden. Weiterhin sollten Pausen eingeschoben und inhaltlich sollte auf maximale Differenz zwischen Lernstoff und Pausenstoff Wert gelegt werden ¹⁾.

- Fraktionierendes/massiertes Lernen -

Der Vorteil des massierten, d.h. globalen Lernens ist die größere Ökonomie (geringerer Zeitaufwand für Materialvorbereitung, Einstimmung von Ausbilder und Lernenden etc.), das Vergessen ist nicht so gravierend, wie bei größeren Intervallen zwischen den Übungen. Als Nachteile gelten Sättigungserscheinungen und Motivationsabfall, denen man rechtzeitig durch Änderung der Motivation zuvorkommen muß. Die pädagogischen Folgerungen daraus lauten, daß Routinelernen durch fraktionierende Methoden geschehen sollte, während sich für das Problemlösen (einsichtiges Lernen) globale Lernmethoden besser eignen. Im Falle, daß beim globalen Lernen keine Ergebnisse erzielt werden, sollte man auf fraktionierendes Lernen übergehen ²⁾.

Man sieht daraus, daß die optimale Methode offensichtlich durch die Art des Lernstoffes determiniert wird. Zu empfehlen wären also kombinierte Methoden, die sich am Lernstoff orientieren. Das Kriterium für die jeweilige Unterrichtsart kann also nicht das Unterrichtsfach sein, da innerhalb eines Faches die Komplexität der Inhalte variiert, sondern muß durch die Struktur des jeweiligen Lernstoffes determiniert sein ³⁾.

1) Vgl. Jacobi, B.: (Berufliche Curricula) 1973, S. 24 f.

2) Vgl. ebd., S. 22 f.

3) Vgl. ebd., S. 50

7.2.7. Die Lernmittel

Die Lernmittel stehen natürlich im Dienste der optimalen Zielerreichung und sind daher ebenso auf die Zielgruppe, den Lerninhalt, die Ziele, die Methode etc. auszurichten. Bekannt sind Bücher, Tabellen, Formulare, Dias, Tageslichtprojektor, Fernsehaufzeichnungsgeräte, Tonkassetten, Flip-Flap-Tafel, Filme etc.

Das Lernen durch Erfahrung sowie durch Versuch und Irrtum wird zumeist durch das Imitieren erfolgreich Handelnder beschleunigt. Unter diesem Aspekt bieten sich filmische Mittel an, besitzt der Film doch einen hohen Stellenwert in der Wissenvermittlung und rangiert gleich nach dem persönlichen Gespräch zwischen Ausbilder und Lernenden. Doch soll gezeigt werden, daß sich der Film nicht für alle Vermittlungsgegenstände in gleicher Weise eignet. Zur Unterrichtung motorischer Fähigkeiten ¹⁾ scheint der Film sehr geeignet, sofern man an wichtigen Stellen verschiedene Filmtechniken (Zeitlupe, Replay etc.) verwendet, die sukzessive Schritte zeigen. Zusätzlich sind verbale Kommentare wichtig, die u.a. die Aufmerksamkeit auf perzeptuelle Schlüsselreize lenken. Für das Training sozialer Fertigkeiten sind Filme nur bedingt geeignet, doch könnten sie als Vorbereitung auf Rollenspiele dienen ²⁾. Auch im rein kognitiven Bereich bemüht man sich, den Film als Lehrmittel mehr als bisher einzusetzen, wie es unlängst für das Fach Bilanzkunde geschehen ist ³⁾. Hier ist neben der Berücksichtigung der Zielgruppen auch deren Wissensstand von besonderer Bedeutung.

1) Vgl. Argyle, M.: (Interaktion) 1972, S. 407

2) Vgl. ebd., S. 408

3) Vgl. o.V.: (Bilanzkunde im Film) 1973, S. 1

7.2.8. Die Lernkontrolle

Die Lernkontrolle enthält Verfahren und Instrumente, mit denen die Erreichung der Lernziele kontrolliert werden kann und ist schon in der Lernzielbeschreibung durch das als ausreichend geltende Endverhalten angegeben und wird damit zum Maßstab des Lernerfolges. Die Lernzielkontrolle soll möglichst unmittelbar auf ein bestimmtes Lernziel bezogen sein. Eine im Lernprozeß erworbene "Praxis" bzw. Erfahrung muß nutzlos bleiben, wenn keine Rückkoppelung in Form von Belohnung und Bestrafung oder durch das Wissen entsteht, wie erfolgreich das Verhalten war ¹⁾. Die Lernzielkontrolle ist nicht identisch mit der Prüfung und Benotung, also mit der sogenannten Leistungsmessung und -erhebung bei einzelnen Lernenden.

So wie die Lernzielkontrolle ein unabdingbarer Bestandteil des Lernprozesses ist, so muß auch das Curriculum wegen der begrenzten Flexibilität des einmal unterworfenen Systems permanent einer umfassenden Analyse und Bewertung auf das ihm zugrundeliegende Meta-Ziel sowie auf seine Effizienz unterzogen werden. Aus dem revidierten Ansatz heraus müssen dann die nächsten Fragestellungen entwickelt werden.

1) Vgl. Argyle, M.: (Interaktion) 1972, S. 388

Abschluß

In der Schlußbetrachtung scheint es nützlich, sich noch einmal zu vergegenwärtigen, daß alle sozialwissenschaftlichen Aussagen als Aussagen über menschliches Verhalten interpretiert werden können ¹⁾. Diese an sich triviale, aber weitreichend heuristische Feststellung läßt die Frage entstehen, ob es nicht möglich ist, Verhaltenstheorien von so großer Allgemeinheit zu entwickeln, die sich von der - hier betriebswirtschaftlichen - Alltagserfahrung lösen und Dinge in Verbindung bringen können, deren Zusammengehörigkeit aus der fachgebundenen Perspektive vielleicht zuerst als ausgesprochen kontra-intuitiv empfunden werden muß ²⁾. Aber "die Tatsache, daß menschliches Verhalten und Handeln in hohem Maße vom situativen Kontext beeinflußt wird, erschwert es ungemein, die grundlegenden Erklärungsprinzipien zu erkennen" ³⁾.

Dennoch ist es angebracht, nach solchen zu suchen, denn Entwürfe zu einer derart allgemeinen Erklärungsleistung existieren bereits. Homans erklärt die allgemeinen Prinzipien innerhalb der Sozialwissenschaften schon für bereits entdeckt. Es gelte nur zu erkennen, wozu wir sie benutzen können ⁴⁾.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit galt es, am Beispiel des persönlichen Verkaufs von Absatzleistungen der Kreditinstitute zu zeigen, daß sehr wohl Ansätze zu Theorien aus den Verhaltenswissenschaften zur Erklärung des Ausgangs des Verkaufsprozesses herangezogen werden können. Im Zuge der Abkehr und Überwindung des "one-person-approach", der den Verkaufsprozeß im wesentlichen durch

1) Vgl. Homans, G. C.: (Sozialwissenschaft) 1969, S. 18

2) Vgl. Schanz, G.: (Verhaltenstheoretische Betriebswirtschaftslehre) 1977, S. 333

3) Ebd., S. 99

4) Vgl. Homans, G. C.: (Sozialwissenschaft) 1969, S. 71

die Entfaltung eines spezifischen Eigenschaftsprofils des Verkäufers bestimmt sah, beleuchtet die Interaktionstheorie den Verkaufsvorgang als einen sozialen Prozeß, dessen konstitutives Kriterium darin besteht, den Standpunkt des anderen zu berücksichtigen und in die eigenen Entscheidungsprämissen miteinzubeziehen.

Im einzelnen haben wir es mit Situationen zu tun, in denen jede alternative Verhaltensweise zugleich eine Reihe verschiedenartiger Belohnungen und Bestrafungen einbringen kann. Es ist allerdings nicht leicht vorauszusagen, welche Gratifikations- oder Kostenform in concreto überwiegen wird ⁵⁾. Andererseits lassen die interaktionstheoretischen Ansätze aber eine Voraussage wenigstens dann zu, wenn wir Menschen miteinander vergleichen können, bei denen ein bestimmtes Verhalten bei gleichbleibenden Kosten in verschiedenartigem Grade von anderen belohnt wird oder bei denen es bei gleichbleibenden Belohnungen ungleiche Kosten nach sich zieht. Je mehr wir die Faktoren kennen, von denen die Höhe der einzelnen Gratifikationen und Kosten abhängt, um so größer wird der potentielle Anwendungsbereich solcher Ansätze sein ⁶⁾.

Damit soll nicht der Anspruch erhoben werden, mit Hilfe dieser neuen Einsichten notwendige und hinreichende kausale Bedingungssequenzen konstruieren zu können, die in einem quasi-mechanistischen Vollzug den Verkaufserfolg garantieren. Auf der anderen Seite ist es aber sehr wesentlich zu wissen, welche Schlüsselreize und Verhaltensweisen die Interaktion direkt stören oder von einem oder beiden Partnern als Kosten empfunden werden können. Die

1) Vgl. Malewski, A.: (Verhalten) 1967, S. 127

2) Vgl. ebd., S. 127

Kenntnis von Bedingungen einer "Kontraindikation" des Verkaufsverlaufs eröffnet Wege für ein zielgerichtetes Vermeidungsverhalten. Wenn damit das Attraktionsniveau der Verkaufs-Interaktion auch nicht notwendig (wie etwa durch Gratifikationen) erhöht wird, so lassen sich doch Kosten "sparen".

Unter Berücksichtigung dieser Bedingungen wird die Wahrnehmung der Persönlichkeitszüge, der Meinungen, der Einstellungen und Überzeugungen sowie der Kognitionen des Interaktionspartners genauer. Ergibt sich daraus eine höhere soziale Kompetenz, so kann der ganze Interaktionsprozeß zum gegenseitigen Nutzen beider erleichtert werden. Diese Reflexion ermöglicht aber auch, eine größere Adaptionsfähigkeit gegenüber einer Vielfalt verschiedener Situationen und Menschen zu entwickeln ¹⁾.

Mitunter wird angeführt, daß durch die Entdeckung besserer Möglichkeiten zur Bewältigung sozialer Situationen die Gefahr entstünde, die Interaktionspartner auch subtiler manipulieren zu können. Wie auf anderen sozialen Gebieten auch, ist das natürlich ebenfalls im Verkauf möglich. Andererseits ist in den Überlegungen zur Ressourcenpolitik der Machtbeziehungen schon dargelegt worden, daß die Werte, um derentwillen kontrahiert wird, nicht unwandelbar sind und immer fortwähren. Werden die Entscheidungsprämissen, die auf Seiten des Kunden in die Wertbildung - beispielsweise einer Absatzleistung - eingehen, vom Verkäufer "manipuliert", so ist damit höchstens ein kurzfristiger Erfolg, nie aber eine längerfristige beide Partner belohnende Austauschbeziehung zu erreichen. Die Studien zur machtheoretischen Erklärung von Verhaltensweisen führen uns immer wieder die Kosten vor Augen, die entweder schon durch das Machtpotential ansich bestehen oder mit der Machtdurchsetzung verbunden sind, wobei oft genug als Konsequenz dieser Überle-

1) Vgl. Schoch, R.: (Verkaufsvorgang) 1969, S. 462

gungen auf den Machtmittleinsatz und/oder auf ein (demonstratives) Dominanzverhalten verzichtet wird.

Die Umsetzung der Erkenntnisse aus der Prozeßanalyse des personellen Verkaufsgeschehens wurde schließlich in den erweiterten Kontext der Curriculumforschung gestellt. Hier soll mit sozialwissenschaftlichen Begriffen und Methoden beantwortet werden, welche Kenntnisse und Einstellungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten das Verkaufspersonal in welcher inhaltlichen und sequentiellen Struktur und schließlich unter welchen angestrebten Lernzielen in formalisierten Ausbildungsgängen erwerben soll ¹⁾.

Die operationalen curricularen Ansätze zur Gestaltung des Kommunikationsprozesses auf dem Gebiet der Verkauferschulung sind zur Zeit noch mehr Entwurf als schon in der realen Ausbildungspolitik der Kreditinstitute bewährte "Programme" oder "Lehrpläne". Dennoch ist der Curriculumansatz ein besseres heuristisches Lösungsverfahren als die überkommenen Lehrpläne breiter Stoffsammlungen, die nur die Genese, Ausdifferenzierung und Verstärkung bestimmter Eigenschaftsmerkmale des Verkäufers vorsehen. Soll der personale Interaktionsprozeß des Verkaufs zum gegenseitigen Nutzen aller qualifizierter werden, ist den pädagogischen, psychologischen, sozialpsychologischen und lernpsychologischen Komponenten der Verkäuferschulung in einem höheren Maße Rechnung zu tragen als es bisher die Wissensvermittlung etwa einer reinen Warenkunde vorsieht. Die Verkäuferschulung wird als Handlung verstanden, die offen ist für Kreativität und Spontaneität und bestimmte Verfahrens- und Verhaltensweisen im Hinblick auf ein sozial kompetentes Endverhalten einübt.

1) Vgl. Fuchs, W./ Klima, R./ Lautmann, R./ Rammstedt, O./ Wienold, D.: (Curriculumforschung) 1973, S. 122

Literaturverzeichnis

- Abbott, L. (Wettbewerb) 1958
Qualität und Wettbewerb.
Ein Beitrag zur Wirtschaftstheorie
München, Berlin 1958
- Achtenhagen, F./
Meyer, H. L. (Curriculumforschung) 1971
Curriculumforschung.
Analyse und Konstruktion
in:
Achtenhagen, F./ Meyer, H. L. (Hrsg.):
Curriculumrevision, Möglichkeiten und
Grenzen, 2. Aufl.
München 1971
- Albert H. (Empirische Verhaltensforschung) 1963
Empirische Verhaltensforschung und
ökonomische Theorie
in:
Albert, H. (Hrsg.): Marktsoziologie
und Entscheidungslogik. Ökonomische
Probleme in soziologischer Perspek-
tive
Neuwied a. Rh., Berlin 1967, S. 317 -
342
- Albert, H. (Theoriebildung) 1964
Probleme der Theoriebildung. Entwick-
lung, Struktur und Anwendung sozial-
wissenschaftlicher Theorien
in:
Albert, H. (Hrsg.): Theorie und Realität.
Ausgewählte Aufsätze zur Wissen-
schaftslehre der Sozialwissenschaften
Tübingen 1964
- Albert, H. (Theorie und Prognose) 1965
Theorie und Prognose in den Sozial-
wissenschaften
in:
Topitsch, E. (Hrsg.): Logik der So-
zialwissenschaften
Köln, Berlin 1965, S. 126 - 143

- Albert, H. (Wissenschaftslehre) 1967
Probleme der Wissenschaftslehre in der Sozialforschung
in:
König, R. (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. I, 2. Aufl., Stuttgart 1967
- Albert, H. (Modell-Platonismus) 1967
Modell-Platonismus: Der neoklassische Stil des ökonomischen Denkens in kritischer Beleuchtung (1963)
in:
Topitsch, E. (Hrsg.): Logik der Sozialwissenschaften, 4. Aufl., Köln, Berlin 1967
- Albert, H. (Marktsoziologie) 1967
Marktsoziologie und Entscheidungslogik. Ökonomische Probleme in soziologischer Perspektive
Neuwied a. Rh., Berlin 1967
- Angehrn, O. (Marketing) 1973
System des Marketing
Bern, Stuttgart 1973
- Anger, H. (Befragung) 1969
Befragung und Erhebung
in:
Graumann, C. F. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Bd. 7 Sozialpsychologie, 1. Halbband: Theorien und Methoden,
Göttingen 1969, S. 567 - 617
- Argyle, M. (Interaktion) 1972
Soziale Interaktion
Köln 1972
- Argyle, M. (Bodily Communication) 1975
Bodily Communication
London 1975
- Arndt, H. (Macht) 1974
Wirtschaftliche Macht. Tatsachen und Theorien
München 1974

- Aspley, J. C. (Sales Promotions) 1965
The Dartnell Sales Promotion Hand-
book, 4th. ed.,
Chicago, London 1965
- Aust, E. (Der Wettbewerb) 1962
Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft
Diss. Frankfurt a. M. 1962
- Bachmayer, O. (Banken) 1972
Die Banken im Lichte der öffentlichen
Meinung
in:
Österreichisches Bank-Archiv, 20. Jg.,
10/1972, S. 346 - 352
- Bachrach, P./
Baratz, M. S. (Decisions and Nondecisions) 1969
Decisions and Nondecisions: An Ana-
lytical Framework
in:
Bell, R./ Edwards, D. V./ Wagner, R.
H. (Eds.): Political Power. A Reader
in Theory and Research, 1st. ed.,
Toronto, Ontario 1969
- Backman, J. (Advertising) 1968
Advertising in the 70's.
in:
Business Horizons, 4/1968
- Baldwin, A. L. (Sozialisationsprozesse) 1974
Theorien primärer Sozialisations-
prozesse, Bd. I
Weinheim, Basel 1974
- Banse, K. (Vertriebspolitik) 1962
Vertriebs- (Absatz-) politik
in:
Seischab, H./ Schwantag, K. (Hrsg.):
Handwörterbuch der Betriebswirt-
schaft, Bd. IV, 3. Aufl.,
Stuttgart 1962, Sp. 5983 - 5994
- Bartels, R. (Crisis in Marketing) 1974
The Identity Crisis in Marketing
in:
Journal of Marketing, Vol. 38,
4/1974, S. 73 - 76

- Bauer, H. (Bankenmacht) 1972
Wieviel Macht haben die Banken?
in:
Die Wirtschaftsrevue 13/1972, S. 11 -
13
- Beer, St. (Kybernetik) 1967
Kybernetik und Management
Frankfurt a. M. 1967
- Behrens, K. Chr. (Absatzwerbung) 1963
Absatzwerbung
Wiesbaden 1963
- Berekoven, L. (Werbung) 1960
Die Werbung für Investitions- und
Produktivgüter. Ihre Möglichkeiten
und Grenzen
Nürnberg 1960
- Berelson, B. (Behavioral Sciences) 1967
Scientific Behavioral Sciences
in:
Britt, St. H. (Ed.): Consumer Behavior
and the Behavioral Sciences. Theories
and Applications, 2nd. ed.,
New York, London, Sidney 1967
- Berelson, B./
Steiner, G. A. (Human Behavior) 1964
Human Behavior: An Inventory of
Scientific Findings
New York-Burlingame 1964
- Bergius, R. (Lernpsychologie) 1971
Psychologie des Lernens. Einführung
in die moderne Forschung
Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1971
- Bergler, R. (Firmenbild) 1963
Psychologie des Marken- und Firmen-
bildes
Göttingen 1963
- Berth, R. (Verbraucherbeeinflussung) 1963
Wähler- und Verbraucherbeeinflussung.
Empirische Grundlagen und theoretische
Ansätze
Stuttgart 1963

- Beyeler, L. (Absatzmittel) 1964
Grundlagen des kombinierten Einsatzes
der Absatzmittel
Bern, Stuttgart 1964
- Bidlingmaier, J. (Unternehmerziele) 1964
Unternehmerziele und Unternehmerstra-
tegien
Wiesbaden 1964
- Birkigt, K. (Verkaufsförderung) 1970
Verkaufsförderung. Analyse eines ab-
satzwirtschaftlichen Phänomens
Hamburg 1970
- Bloom, B. S. (Hrsg.) (Taxonomie kognitiver Lernziele) 1973
Taxonomie von Lernzielen im kogniti-
ven Bereich, 3. Aufl.,
Weinheim, Basel 1973
- Bochenski, I. M. (Denkmethoden) 1971
Die zeitgenössischen Denkmethoden,
5. Aufl.,
München 1971
- Bordon, N. H. (Marketing-Mix) 1964
The Concept of the Marketing-Mix
in:
Journal of Advertising Research,
19/1964
- Bottenberg, E. H. (Emotionspsychologie) 1972
Emotionspsychologie. Ein Beitrag zur
empirischen Dimensionierung emotio-
naler Vorgänge
München 1972
- Boulding, K. (Leitbilder) 1958
Die neuen Leitbilder
(aus dem Amerikanischen ins Deutsche
übertragen von Gross, H.)
Düsseldorf 1958
- Britt, St. H. (Ed.) (Consumer Behavior) 1967
Consumer Behavior and the Behavioral
Sciences, Theories and Applications,
2nd. ed.
New York, London, Sydney 1967

- Buchhofer, B. (Rolleneinnahme) 1973
Rolleneinnahme
in:
Fuchs, W./ Klima, R./ Lautmann, R./
Rammstedt, O./ Wienold, H.: Lexikon
zur Soziologie
Opladen 1973 (S. 575)
- Buchholz, A. (Transformation) 1968
Die große Transformation
Stuttgart 1968
- von Büren, K. (Bankbilanzkritik) 1948
Analytische und vergleichende Bank-
bilanzkritik
Bern 1948
- Büschgen, H. E. (Bankensystem in der BRD) 1975
Zur Diskussion um das Bankensystem
in der Bundesrepublik Deutschland
in:
WSI Mitteilungen, Zeitschrift des
Wirtschafts- und Sozialwissenschaft-
lichen Instituts des Deutschen Ge-
werkschaftsbundes GmbH, 28. Jg.,
7/1975, S. 362 - 369
- Buzzel, R. D. (Models of Marketing) 1964
Mathematical Models and Marketing
Management
Boston 1964
- Campbell, J. P. (Managerial Behavior) 1970
et al. Managerial Behavior, Performance and
Effectiveness
New York 1970
- Cartwright, D. (Influence) 1965
Influence, Leadership and Control
in:
March, J. (Ed.): Handbook of Organi-
zations
Chicago 1965, S. 1 - 47
- Cartwright, D. (Power) 1959
Power: A Neglected Variable in Social
Psychology
in:
Cartwright, D. (Ed.): Studies in So-
cial Power
Ann Arbor 1959, S. 1 - 14

- Cartwright, D. (Conception of Power) 1959
A Field Theoretical Conception of Power
Ann Arbor 1959, S. 183 - 220
- Cartwright, D./ Zander, A. (Eds.) (Group Dynamics) 1968
Group Dynamics: Research and Theory, 3rd. ed.
New York 1968
- Chamberlin, E. H. (Monopolistic Competition) 1947
The Theory of Monopolistic Competition, 5th. ed.
Cambridge, Mass. 1947
- Colditz, B. M. (Preisbildung) 1963
Die Preisbildung im Bankgewerbe. Eine Analyse der Angebotsseite, Diss. Freiburg 1963
- Collins, B. E./ Raven, B. H. (Power) 1969
Group Structure: Attraction, Coalitions, Communication and Power in:
Lindzey, G./ Aronson, E. (Ed.): The Handbook of Social Psychology, Vol. IV, Reading (Mass.) 1969, S. 102 - 204
- Correl, W. (Verhaltenspsychologie) 1971
Pädagogische Verhaltenspsychologie, 4. Aufl.
München, Basel 1971
- Correll, W. (Pädagogische Psychologie) 1973
Einführung in die pädagogische Psychologie, 6. Aufl.
Donaupörth 1973
- Correll, W. (Verkaufpsychologie) 1974
Verkaufpsychologie. Psychologische Grundlagen des Verkaufs- und Überzeugungsprozesses
Kettwig 1974
- Cramer, J. E. (Marketing) 1970
Marketing im Bankbetrieb, 2. Aufl.
Frankfurt a. M. 1970

- Cramer, J. E./
Team, R. (Banken) 1972
Die herausgeforderten Banken. Marketing, Management, Mitarbeiterführung
Frankfurt a. M. 1972
- Cramer, J. E./
Penzkofer, P. (Produkt-Management) 1970
Produkt-Management im Bankbetrieb,
in:
Bankbetrieb 6/1970, S. 354 - 361
- Crane, E. (Marketing Communications) 1965
Marketing Communications: A Behavioral
Approach to Men, Messages, and Media
New York 1965
- Dahl, R. A. (Power) 1957
The Concept of Power,
in:
Behavioral Science, 2/1957, S. 201 -
215
- Dahrendorf, R. (Ursprung der Ungleichheit) 1961
Über den Ursprung der Ungleichheit
unter den Menschen (1961),
in:
Dahrendorf, R.: Pfade aus Utopia. Arbeiten zur Theorie und Methode der
Soziologie, Gesammelte Abhandlungen I
München 1967, S. 352 ff.
- Dahrendorf, R. (Soziologie) 1963
Soziologie und menschliche Natur (1963),
in:
Dahrendorf, R.: Pfade aus Utopia. Arbeiten zur Theorie und Methode der
Soziologie, Gesammelte Abhandlungen I
München 1967, S. 194 ff.
- Dahrendorf, R. (Homo Sociologicus) 1968
Homo Sociologicus. Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle,
7. Aufl.
Köln, Opladen 1968
- Dichter, E. (Im Reich der Wünsche) 1961
Strategie im Reich der Wünsche
Düsseldorf 1961

- Dichtl, E. (Schalteröffnungszeiten) 1970
Penzkofer, P. Die Schalteröffnungszeiten bei den Kreditinstituten
in:
Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 20/1970, I, S. 978 - 981;
21/1970, II, S. 1024 - 1025
- Dietel, B. (Kollektive Entscheidungsprozesse) 1972
Zur Koordination kollektiver Entscheidungsprozesse in der Unternehmung
Diss. München 1972
- Dietrich, G. (Unterrichtspsychologie) 1972
Unterrichtspsychologie der Sekundarstufe
Donauwörth 1972
- Ditko, P. (Verkaufsschule) 1975
Praktische Verkaufsschule für Bankkaufleute
Frankfurt a. M. 1975
- Dolff, P. (Konditionenverhandlungen) 1974
Die Konditionenverhandlungen im Kreditgeschäft der Banken
Wiesbaden 1974
- Donelly, J. H./ (Selling) 1972
Ivancevich, J. M./ Outline of Minicollage Presentation:
Davis, C. H./ Selling
Dalhouse, W. H. in:
The American Bankers' Association (Ed.):
Proceedings: "Banking on the Go",
New York 1972, S. 434 - 454
- Dorsch, F. (Hrsg.) (Psychologisches Wörterbuch) 1970
Psychologisches Wörterbuch, Stichwort: Erleben
Hamburg, Bern 1970, S. 115
- Drescher, S. (Marketing und Marktforschung) 1970
Marketing und Marktforschung für Banken
in:
Emnid-Institut (Hrsg.): Kleiner Almanach der Marktforschung, 10. Jg.
Bielefeld 1970, S. 20 - 35

- Dröge, F./
Weißborn, R./
Haft, H. (Massenkommunikation) 1969
Wirkungen der Massenkommunikation
Münster 1969
- Drucker, P. F. (Management-Impulse) 1967
Management-Impulse durch Marketing,
Marketing the Innovator
Düsseldorf, Wien, Zürich 1967
- Dubs, R. (Ausbildungsbedürfnisse) 1972
Probleme der Ausbildungsbedürfnisse
und Ausbildungskonzeptionen bei
Banken
in:
Schuster, L./ Dubs, R. (Hrsg.):
Bankbetriebliche Forschung und Aus-
bildung (Betriebswirtschaftliche Mit-
teilungen Nr. 54)
Bern 1972
- Duffey, E. (Behavior) 1962
Activation and Behavior
New York 1962
- Duus, O. (Einsatz absatzpolitischer Mittel)
1973
Der Einsatz absatzpolitischer Mittel
bei Bank- und Industriebetrieben. Eine
Analyse der absatzpolitischen Mittel
und ihre Bestimmungsgründe
Berlin 1973
- Erikson, E. H. (Gesellschaft) 1965
Kindheit und Gesellschaft
Stuttgart 1965
- Evans, F. B. (Dyadic Interaction in Selling) 1964
Dyadic Interaction in Selling - A new
Approach
(Unveröffentlichtes vervielfältigtes
Manuskript der Graduate School of
Business, University of Chicago)
Chicago, Ill. 1964
- Eyferth, K. (Lernen als Anpassung) 1964
Lernen als Anpassung des Organismus
durch bedingte Reaktionen
in:
Bergius, R. (Hrsg.): Handbuch des Psy-
chologie, Bd. I 2, Hbd., 2. Aufl.
Göttingen 1964, S. 76 - 117

- Feldbausch, F. K. (Bankmarketing) 1974
Bankmarketing
München 1974
- Fourastié, J. (Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts) 1969
Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts, 2. Aufl.
Köln 1969
- French, J. R. P./
Raven, B. H. (Bases of Social Power) 1959
The Bases of Social Power
in:
Cartwright, D. (Ed.): Studies in
Social Power
Ann Arbor 1959, S. 150 - 167
- Freter, H. W. (Mediaselektion) 1974
Mediaselektion. Informationsgewinnung
und Entscheidungsmodelle für die Wer-
beträgerauswahl
Wiesbaden 1974
- Frey, A. W. (Hrsg.) (Marketing-Handbook) 1965
Marketing Handbook, 2nd. ed.
New York 1965
- Frey, K. (Curriculum) 1971
Theorien des Curriculum
Weinheim, Berlin, Basel 1971
- Frick, B. (Werbung) 1957
Werbung und Bankgewerbe
Diss. Bern 1957
- Fried, H./
Dingeldey, K. (Kredithaie) 1974
Wie Kredithaie von Marketingfehlern
leben
in:
Bank und Markt 5/1974, S. 11 - 13
- Friedrichs, J. (Sozialforschung) 1973
Methoden empirischer Sozialforschung
Reinbek 1973
- Fuchs, W./
Klima, R./
Lautmann, R.
Rammstedt, O./
Wienold, H. (Wert) 1973
Lexikon zur Soziologie, Stichwort:
"Wert",
Opladen 1973, S. 756

- Gagné, R. M. (Lernen) 1969
Die Bedingungen menschlichen Lernens
Hannover 1969
- Gagné, R. M. (Curriculum Research) 1966
Curriculum Research and Promotion of
Learning. Invited Address to AERA
Meeting, Mimeo, Febr. 1966
- Gebert, D. (Organisationsentwicklung) 1974
Organisationsentwicklung, Probleme
des geplanten organisatorischen Wan-
dels
Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974
- Gehlen, A. (Urmensch und Spätkultur) 1956
Urmensch und Spätkultur. Philoso-
phische Ergebnisse und Aussagen
Bonn 1956
- Gerhards, M. (Banken) 1975
Die westdeutschen Banken
in:
WSI Mitteilungen, Zeitschrift des
Wirtschafts- und Sozialwissenschaft-
lichen Instituts des deutschen Ge-
werkschaftsbundes GmbH, 28. Jg.,
7/1975, S. 391 - 398
- Glöckner, P. H. (Begriffe) 1963
Das Finden von Begriffen. Eine erkennt-
niskritisch-logische Untersuchung unter
besonderer Berücksichtigung der Wirt-
schaftswissenschaften
Stuttgart 1963
- Glow, G. (Entwicklung der Bankbetriebslehre)
1971
Die Entwicklung der Bankbetriebslehre
unter besonderer Berücksichtigung
neuerer Forschungen in Deutschland und
Österreich
Wien 1971
- Goffman, E. (Öffentlicher Austausch) 1974
Das Individuum im öffentlichen Aus-
tausch. Mikrostudien zur öffentlichen
Ordnung
Frankfurt a. M. 1974

- Goffman, E. (Interaktionsrituale) 1971
Interaktionsrituale. Über das Verhalten in direkter Kommunikation, 1. Aufl.
Frankfurt a. M. 1971
- Goffman, E. (Soziale Situationen) 1971
Verhalten in sozialen Situationen.
Strukturen und Regeln der Interaktion
im öffentlichen Raum
Gütersloh 1971
- Goffman, E. (Interaktion) 1973
Interaktion: Spaß am Spiel Rollendistanz
München 1973
- Graumann, C. F. (Motivationsforschung) 1965
Methoden der Motivationsforschung
in:
Thomae, H. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Bd. II, Motivation
Göttingen 1965, S. 123 - 202
- Graumann, C. F. (Motivation) 1970
Einführung in die Psychologie, Bd. I
Motivation
Bern, Stuttgart 1970
- Graumann, C. F. (Interaktion und Kommunikation)
Interaktion und Kommunikation
in:
Graumann, C. F. (Hrsg.): Handbuch der Psychologie, Bd. 7, Sozialpsychologie,
2. Hbd.: Forschungsbereiche
Göttingen 1972, S. 1109 - 1262
- Grossack, M. M. (Humanized Bank Marketing) 1971
Consumer Psychology for Humanized
Bank Marketing
Hull, Mass. 1971
- Gutenberg, E. (Der Absatz) 1968
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II Der Absatz, 11. Aufl.
Berlin, Heidelberg, New York 1968

- Haas, R. W. (Consumerism) 1972
Bank Marketing in the Age of Consumerism
in:
The Bankers Magazine, Vol 155,
1/1972, S. 39 - 44
- Hädicke, W. (Verhaltensforschung) 1969
Verhaltensforschung - Resultate und Perspektiven
in:
Neue Rundschau 3/1969, S. 447 - 462
- Hänel, G. (Promotions) 1974
Verbraucher Promotions. Taktisches Instrument der Marketing-Kommunikation
Wiesbaden 1974
- Hagenmüller, K. (Autonomie) 1968
Die Bestimmungsfaktoren preispolitischer Autonomie bei Kreditinstituten
in:
Büschgen, H. (Hrsg.): Geld, Kapital und Kredit. Festschrift zum 70. Geburtstag von Heinrich Rittershausen
Stuttgart 1968, S. 158 - 170
- Hahn, O. (Mißverstandenes Marketing) 1976
Mißverstandenes Marketing oder Kunden als Könige ohne Land
in:
Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 6/1976, S. 214 - 218
- Hansen, U. (Stilbildung) 1969
Stilbildung als absatzwirtschaftliches Problem der Konsumgüterindustrie
Berlin 1969
- Harsanyi, J. C. (Measurement of Social Power) 1962
Measurement of Social Power, Opportunity Costs and the Theory of Two-Person Bargaining Games
in:
Behavioral Science 7/1962, S. 67 - 80
- Hartley, E. L./
Hartley, R. E. (Sozialpsychologie) 1969
Die Grundlagen der Sozialpsychologie,
2. Aufl.
Berlin 1969

- Haseloff, O. W. (Probleme der Werbung) 1970
Kommunikationstheoretische Probleme
der Werbung
in:
Behrens, K. Chr. (Hrsg.): Handbuch
der Werbung
Wiesbaden 1970, S. 157 - 200
- Haseloff, O. W. (Kommunikationsforschung) 1973
Über Fortschritte in der Kommunika-
tionsforschung
in:
Bund Deutscher Werbeberater e.V.
(Hrsg.): Kommunikation und Wissen-
schaft. Was wissen wir über die Kommu-
nikation wirklich?
5. Folge der Schriftenreihe "Effek-
tive Werbung"
Karlsruhe 1973, S. 147 - 169
- Haseloff, O. W./
Jorswieck, E. (Lernen) 1971
Psychologie des Lernens. Methoden,
Ergebnisse, Anwendung, 2. Aufl.
Berlin, New York 1971
- Haudek, H. W. (Kauf- bzw. Verkaufsvorgang) 1970/71
Theorien über den Kauf- bzw. Verkaufs-
vorgang, I, II
in:
Der Markt (Wien),
lfde. Nr. 36, I: 4/1970, S. 113 - 117;
lfde. Nr. 37, II: 1/ 1971, S. 16 - 20
- Haunss, P. (Kauf- und Absatzentscheidungen) 1973
Kauf- und Absatzentscheidungen der
Verbraucher und Unternehmer. Bestim-
mungsfaktoren ihres Marktverhaltens
als Grundlage für die marktorientierte
Unternehmensführung
Berlin 1973
- Heimann, P. (Didaktik) 1965
Didaktik
in:
Heimann, P./ Otto, G./ Schulz, W.
(Hrsg.): Unterricht, Analyse und Pla-
nung, 6. Aufl
Hannover usw. 1972

- Hein, M./
Flöter, H. (Machtpotential der Banken/Macht
soziologisch, politisch) 1973/1974
"Macht - soziologisch / politisch"
Gruppenarbeit, S. 1 - 31
in:
Materialien zum Machtpotential der
Banken. Machtbegriff, Wettbewerb,
Verbände
Bericht über den 2. Teil einer Pro-
jektgruppe / Diskussionsbeiträge
Nr. 5, Wintersemester 1973/74
Institut für Banken und Industrie,
Geld und Kredit am Fachbereich 10
- Wirtschaftswissenschaft - der
Freien Universität Berlin
- Hein, M./
Flöter, H. ("Macht der Banken") 1975
"Macht der Banken" - Folgerungen
aus der bisherigen Diskussion
in:
WSI Mitteilungen, Zeitschrift des
Wirtschafts- und Sozialwissenschaft-
lichen Instituts des Deutschen Ge-
werkschaftsbundes GmbH, 28. Jg.,
7/1975, S. 342 - 361
- Heinemann, K. (Soziologie des Geldes) 1969
Grundzüge einer Soziologie des Geldes
Stuttgart 1969
- Heinen, M. (Betriebswirtschaftslehre) 1970
Einführung in die Betriebswirt-
schaftslehre, 3. Aufl.
Wiesbaden 1970
- Heinen, E. (Entscheidungsorientierter Ansatz)
1971
Der entscheidungsorientierte Ansatz
in der Betriebswirtschaftslehre
in:
Zeitschrift für Betriebswirtschaft,
1971, S. 429 ff.
- Heinrich, R. (Verstaatlichung des privaten Banken-
sektors) 1975
Ein Vorschlag zur Verstaatlichung des
privaten Bankensektors
in:
WSI Mitteilungen, Zeitschrift des
Wirtschafts- und Sozialwissenschaft-
lichen Instituts des Deutschen Ge-
werkschaftsbundes GmbH, 28. Jg.,
7/1975, S. 480 - 496

- Heiss, R. (Bildung von Modellen) 1965
Die Bildung von Modellen in der Psychologie
in:
Hardesty, F. P./ Eyferth, K. (Hrsg.):
Forderungen an die Psychologie
Bern, Stuttgart 1965
- Hempel, C. G. (Empirical Science) 1952
Fundamentals in Concept Formation in
Empirical Science
Chicago, London 1952
- Hilferding, R. (Das Finanzkapital) 1910
Das Finanzkapital. Eine Studie über
die jüngste Entwicklung des Kapitalismus (1910)
Neudruck: Frankfurt, Wien 1968
- Hilgard, E. R./
Bower, G. H. (Lerntheorie) 1973
Theorien des Lernens, Bd. I, 3. Aufl.
Stuttgart 1973
- Hillmann, K. H. (Konsumentenverhalten) 1971
Soziale Bestimmungsgründe des Konsumentenverhaltens
Stuttgart 1971
- Hofstätter, P. R. (Sozialpsychologie) 1956
Sozialpsychologie
Berlin 1956
- Hofstätter, P. R. (Psychologie) 1960
Psychologie
Frankfurt a. M. 1960
- Hofstätter, P. R. (Gruppendynamik) 1967
Gruppendynamik. Die Kritik der Massenpsychologie, 8. Aufl
Reinbek 1967
- Hoepfner, G./
von Knorring, E./
von Rosenstiel, L. (Konsum- und Sparverhalten) 1972
Die Bestimmungsfaktoren des privaten
Konsum- und Sparverhaltens aus makro-
ökonomischer und psychologischer
Sicht
Augsburg 1972

- Hörning, K. H. (Konsumsoziologie) 1970
Ansätze zu einer Konsumsoziologie
Freiburg 1970
- Hörning, K. H. (Machttheorien) 1973
Machttheorien
in:
Fuchs, W./ Klima, R./ Lautmann, R./
Rammstedt, O./ Wienold, H. (Hrsg.):
Lexikon zur Soziologie
Opladen 1973
- Holzheu, H. H. (Systematischer Verkaufen) 1973
Systematischer Verkaufen. Impulse zur
langfristigen Sicherstellung des Er-
folges im Außendienst
Stuttgart 1973
- Homans, G. C. (Elementarformen) 1968
Elementarformen sozialen Verhaltens
Köln, Opladen 1968
- Hondrich, K. O. (Herrschaft) 1973
Theorie der Herrschaft
Frankfurt a. M. 1973
- Hoppmann, E. (Wettbewerb als Aufgabe) 1968
Wettbewerb als Aufgabe. Nach zehn
Jahren Gesetz gegen Wettbewerbsbe-
schränkungen
Bad Homburg, Berlin 1968
- Hopt, K. J. (Kapitalanlegerschutz) 1975
Der Kapitalanlegerschutz im Recht der
Banken. Gesellschafts-, bank- und
börsenrechtliche Anforderungen an das
Beratungs- und Verwaltungsverhalten
der Kreditinstitute
München 1975
- Howard, J. A./
Sheth, J. N. (Buyer Behavior) 1969
The Theory of Buyer Behavior
New York, London 1969
- Hull, C. L. (Behavior Theory) 1943
Principles of Behavior: An Introduc-
tion to the Behavior Theory
New York 1943

- Hunziker, P. (Überfluß) 1972
Erziehung zum Überfluß. Soziologie
des Konsums
Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1972
- Hummel, H. J. (Theorie sozialen Verhaltens) 1969
Psychologische Ansätze zu einer Theo-
rie des sozialen Verhaltens
in:
König, R. (Hrsg.): Handbuch der empiri-
schen Sozialforschung, 2. Bd.
Stuttgart 1969, S. 1157 - 1277
- Irle, M. (Gruppendynamik) 1969
Gruppendynamik und Kommunikation
in:
Haseloff, O. W. (Hrsg.): Kommunikation
Berlin 1969
- Iseli, E. (Marketing) 1968
Möglichkeiten des Marketing als Grund-
lage der Unternehmensführung im Bank-
wesen
Diss. St. Gallen 1968
- Jacobi, B. (Berufliche Curricula) 1973
Lernpsychologische Kriterien als
Grundlage für die Entwicklung beruf-
licher Curricula
Berlin 1973
- Jacobi, H. (Werbepsychologie) 1963
Werbepsychologie. Ganzheits- und ge-
staltpsychologische Grundlagen der
Werbung
Wiesbaden 1963
- Jason, G. J. (Sales) 1970
Sales: Training Your Bank's Key
Customer Contact Personnel
in:
The American Bankers Association
(Ed.): Proceedings: "Response and
Responsibility: Customer Needs and
Wants"
New York 1970, S. 381 - 385

- Jelliliffe, C. G. (Marketing) 1973
Marketing. "It's not making customers
buy your product. It's making products
your customers will buy"
in:
Banking, Aug. 1973, S. 19 - 22
- Jessen, P./
Scheitlin, V. (Verkäuferauswahl) 1974
Verkäuferauswahl, -training und -moti-
vierung
München 1974
- Joas, H. (Soziologische Rollentheorie) 1973
Die gegenwärtige Lage der soziolo-
gischen Rollentheorie
Frankfurt a. M. 1973
- Johannsen, U. (Image) 1968
Das Marken- und Firmenimage - Theorie,
Praxis, Methodik und Analyse - (Bei-
spiel Nestle)
Diss. Braunschweig 1968
- Johannsen, U. (Werbeerfolgskontrolle) 1969
Die Werbeerfolgskontrolle
Hamburg 1969
- Jones, E. E./
Gerard, E. E. (Social Psychology) 1967
Foundations of Social Psychology
New York, London, Sidney 1967
- Jürgens, U./
Lindner, G. (Macht der Banken) 1974
Zur Funktion und Macht der Banken
in:
Kursbuch 36
Berlin 1974, S. 121 - 161
- Kade, G. (Preistheorie) 1962
Die Grundannahmen der Preistheorie
Berlin, Frankfurt a.M. 1962
- Kahle, E. (Problemlösungsverhalten) 1973
Betriebswirtschaftliches Problemlö-
sungsverhalten
Wiesbaden 1973
- Kaplan, A. (Inquiry) 1964
The Conduct of Inquiry
San Francisco 1964

- Karlsson, G. (Aspects of Power) 1962
Some Aspects of Power in Small Groups
in:
Criswell, J. H./ Solomon, H./ Suppes,
P. (Eds.): Mathematical Methods in
Small Group Processes
Stanford 1962, S. 193 - 202
- Katona, G. (Economic Behavior) 1951
Psychological Analysis of Economic
Behavior
New York, Toronto, London 1951
- Katona, G. (Verbraucher und Unternehmer) 1960
Das Verhalten der Verbraucher und Un-
ternehmer
Tübingen 1960
- Katona, G. (Macht des Verbrauchers) 1962
Die Macht des Verbrauchers
Düsseldorf, Wien 1962
- Katona, G. (Massenkonsum) 1965
Der Massenkonsum
Düsseldorf, Wien 1965
- Katz, D. (Sozialpsychologie) 1951
Sozialpsychologie
in:
Katz, D. (Hrsg.): Handbuch der Psycho-
logie
Basel 1951
- Katz, E. (Two-Step Flow of Communication) 1960
The Two-Step Flow of Communications,
2. Aufl.
Urbana, Ill. 1960, S. 346 - 365
- Katz, E./
Lazarsfeld, P. F. (Personal Influence) 1955
Personal Influence
Glencoe, Ill. 1955
- Kaufmann, P. (Verbraucher) 1969
Der Schlüssel zum Verbraucher
Wien, Düsseldorf 1969
- Kayser, D. H. (Kundeninformationssystem) 1973
Anwendung des Kundeninformati-
onsystems im Marketing
in:
Österreichisches Bank-Archiv, 21. Jg.,
8/1973, S. 263 - 272

- Kemper, A. (Ausbildungsplanung) 1974
Die betriebliche Ausbildungsplanung
auf der Grundlage der allgemeinen
Curriculumforschung
Diss. München 1974
- Kirsch, W. (Entscheidungsprozesse I) 1970
Entscheidungsprozesse. Verhaltens-
wissenschaftliche Ansätze der Ent-
scheidungstheorie
Wiesbaden 1970
- Kirsch, W. (Entscheidungsprozesse II) 1971
Informationsverarbeitungstheorie des
Entscheidungsverhaltens
Wiesbaden 1971
- Kirsch, W. (Entscheidungsprozesse III) 1971
Entscheidungsprozesse. Entschei-
dungen in Organisationen
Wiesbaden 1971
- Kirsch, W. (Betriebswirtschaftslehre) 1974
Betriebswirtschaftslehre: Systeme,
Entscheidungen, Methoden
Wiesbaden 1974
- Kirsch, W. (Verhaltenswissenschaftliche Be-
triebswirtschaftslehre) 1974
Die verhaltenswissenschaftliche Fun-
dierung der Betriebswirtschaftslehre
in:
Wirtschaftswissenschaftliches Studium,
10/1974, S. 459 - 465
- Kirsch, W./
Bamberger, I./
Gabele, E./
Klein, H. K. (Logistik) 1973
Betriebswirtschaftliche Logistik.
Systeme, Entscheidungen, Methoden
Wiesbaden 1973
- Kleining, G. (Imageforschung) 1959
Zum gegenwärtigen Stand der Image-
forschung
in:
Psychologie und Praxis, 3. Jg.,
4/1959, S. 198 - 212
- Klis, M. (Manipulation) 1970
Überzeugung und Manipulation. Grund-
lagen einer Theorie betriebswirt-
schaftlicher Führungsstile
Wiesbaden 1970

- Kluth, H. (Sozialprestige) 1957
Sozialprestige und sozialer Status
Stuttgart 1957
- Knigge, J. (Franchise-Systeme) 1973
Franchise-Systeme im Dienstleistungs-
sektor
Berlin 1973
- Knothe, R. (Bankkunde) 1967
Der neue Bankkunde
Wiesbaden 1967
- Koch, R. (Methodenproblem) 1974
Zum Methodenproblem der betriebswirt-
schaftlichen Theorie
in:
Zeitschrift für Betriebswirtschaft,
44. Jg., 4/1974, S. 223 - 242
- Köhler, R. (Theoretische Systeme) 1966
Theoretische Systeme der Betriebswirt-
schaftslehre im Lichte der neueren
Wissenschaftslogik
Stuttgart 1966
- König, R. (Beruf und soziale Integration) 1973
Beruf und soziale Integration in der
heutigen Industriegesellschaft
in:
Universitas, 28. Jg., 7/1973, S. 702 -
710
- Kolhasa, B. J. (Behavioral Science) 1969
Introduction for Behavioral Science
for Business
New York, London, Sidney, Toronto 1969
- Kotler, P. (Behavioral Models) 1965
Behavioral Models of Analyzing Buyers,
in:
Journal of Marketing 29/1965
- Kotler, P. (Marketing Management) 1967
Marketing Management: Analysis, Plan-
ning, and Control
Englewood Cliffs, N.J. 1967
- Kotler, P. (Marketing Management) 1967
Marketing Management
Englewood Cliffs, N.J. 1967

- Kotler, P. (Threat to Banking) 1973
How to Anticipate Consumerism's
Coming Threat to Banking
in:
Banking, Vol. LXV, No. 7, Jan. 1973,
S. 20 - 22
- Kottmann, G. (Konzentration in der Kreditwirtschaft)
1974
Die Bewertung der Konzentration in der
Kreditwirtschaft. Eine Analyse des
Wertes der Konzentration unter ziel-
pluralistischen Bedingungen
Frankfurt, Zürich 1974
- Krappmann, L. (Identität) 1972
Soziologische Dimensionen der Identität.
Strukturelle Bedingungen für
die Teilnahme an Interaktionsprozessen,
2. Aufl.
Stuttgart 1972
- Krathwohl, D. R. (Taxonomie von Lernzielen) 1971
Der Gebrauch der Taxonomie von Lern-
zielen in der Curriculumkonstruktion
in:
Achtenhagen F./ Meyer, H. L. (Hrsg.):
Curriculumrevision. Möglichkeiten und
Grenzen
München 1971
- Krathwohl, D. R./
Bloom, B. S./
Masia, B. B. (Taxonomie affektiver Lernziele) 1975
Taxonomie von Lernzielen im affektiven
Bereich
Weinheim, Basel 1975
- Krech, D./
Crutchfield, R. S. (Psychologie I) 1971
Grundlagen der Psychologie, Bd. I,
Deutschsprachige Bearbeitung von
Wendt, H. W. und Ewert, O. M.,
3. Aufl.
Weinheim, Berlin, Basel 1971
- Kreikebaum, H. (Investitionsverhalten) 1960
Das Prestigeelement im Investitions-
verhalten
Diss. Köln 1960

- Kroeber-Riel, W. (Werbung) 1972
Werbung als beeinflussende Kommunikation, Heft 14 der Arbeitspapiere des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes
Saarbrücken 1972
- Kroeber-Riel, W. (Beeinflussung) 1973
Psychologie der Beeinflussung
in:
Bund Deutscher Werbeberater e.V.
(Hrsg.): Kommunikation und Wissenschaft: Was wissen wir über die Kommunikation wirklich? 5. Folge der Schriftenreihe "Effektive Werbung"
Karlsruhe 1973, S. 75 - 103
- Kroeber-Riel, W. (Erotik) 1974
Erotik verführt zum Kauf
in:
Wirtschaftswoche (Der Volkswirt) 28. Jg., 52/53/1974, S. 50 - 52
- Krümmel, H. J. (Bankzinsen) 1964
Bankzinsen. Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken, Schriftenreihe Annales Universitatis Saraviensis, Rechts- und wirtschaftswissenschaftliche Abteilung, Heft 11
Köln, Berlin, Bonn, München 1964
- Kruse, A. (Volkswirtschaftliche Theorien) 1959
Geschichte der volkswirtschaftlichen Theorien, 4. Aufl.
Berlin 1959
- Kühl, H. (Marktpolitisches Instrumentarium) 1967
Das marktpolitische Instrumentarium der Bank unter besonderer Berücksichtigung der Werbung
Diss. Göttingen 1967

- Kühn, R. (Käuferverhalten) 1969
Erklärungsmodelle des Käuferverhaltens als Grundlage einer wissenschaftlichen Marktforschung, GFM-Mitteilungen zur Markt- und Absatzforschung 15/1969
- Küppers, B. (Marketing) 1970
Marketing bei Kreditinstituten
in:
Sparkasse 3/1970, 87. Jg., S. 69 - 74
- Kuhlmann, E. (Impulsives Kaufverhalten) 1974
Impulsives Kaufverhalten. Heft 26 der Arbeitspapiere des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes
Saarbrücken 1974
- Kutschker, K. (Verhandlungen) 1972
Verhandlungen als Elemente eines verhaltenswissenschaftlichen Bezugsrahmens im Investitionsgütermarketing
Diss. Mannheim 1972
- Lachhammer, J. (Investitionsentscheidungen) 1972
Sozial-psychologische Grundlagen für die Entwicklung eines Quasi-Simulationsmodells bei Investitionsentscheidungen
Diss. München 1972
- Laing, R. D./
Phillipson, H./
Lee, A. R. (Wahrnehmung) 1973
Interpersonelle Wahrnehmung, 2. Aufl.
Frankfurt a. M. 1973
- Larum, H. (Analyse des Verhandelns) 1975
Analyse des Verhandelns. Ergebnisse der sozialpsychologischen Forschung
Stuttgart 1975
- Lazarsfeld, P. F./
Menzel, H. (Massenmedien) 1970
Massenmedien und personaler Einfluß
in:
Schramm, W. (Hrsg.): Grundfragen der Kommunikationsforschung, 3. Aufl.
München 1970

- Legewie, H./
Ehlers, W. (Moderne Psychologie) 1972
Knaurs Moderne Psychologie
München, Zürich 1972
- Lehner, H. (Systemtheorie und Bankmanagement)
1973
Systemtheorie und Bankmanagement
in:
Holzach, R./ Lehner, H./ Schuster, L.
(Hrsg.): Bankmanagement in Theorie
und Praxis
Bern, Stuttgart 1973
- Leibenstein, H. (Effekte in der Konsumentennachfrage)
1966
Mitläufer-, Snob- und Veblen-Effekte
in der Theorie der Konsumentennach-
frage
in:
Streissler, E. M. (Hrsg.): Konsum und
Nachfrage
Köln, Berlin 1966
- von Leoprechting, H. (Dienstbereit am Wochenende) 1970
Dienstbereit am Wochenende
in:
Sparkassen 3/1970
- Lersch, Ph. (Person) 1966
Aufbau der Person, 10. Aufl.
München 1966
- Lewin, K. (Feldtheorie) 1963
Feldtheorie in den Sozialwissen-
schaften
Bern, Stuttgart 1963
- Lindsley, D. B. (Emotion) 1951
Emotion
in:
Steveness, S. (Ed.): Handbook of
Experimental Psychology
New York 1951
- Löber, W. (Marktkommunikation) 1973
Marktkommunikation. Ein interdiszi-
plinäres Modell
Wiesbaden 1973

- Loos, N. (Marktpolitik) 1969
Die Marktpolitik der Kreditinstitute
Stuttgart 1969
- Luhmann, N. (Theorie der Macht) 1969
Klassische Theorie der Macht. Kritik
ihrer Prämissen
in:
Zeitschrift für Politik 16/1969,
S. 149 - 170
- Luhmann, N. (Wirtschaft) 1971
Wirtschaft als soziales System
in:
Schenk, K. E. (Hrsg.): Systemanalyse
in den Wirtschafts- und Sozialwissen-
schaften
Berlin 1971, S. 136 - 173
- Luhmann, N. (Vertrauen) 1973
Ein Mechanismus der Reduktion sozialer
Komplexität, 2. Aufl.
Stuttgart 1973
- Lund, F. H. (Belief) 1925
The Psychology of Belief. IV. The Law
of Primacy in Persuasion
in:
Journal of Abnormal and Social Psycho-
logy, Vol. 20/1925
- Lunzer, E. A. (Verhalten) 1974
(Hrsg.)
Gesetze des Verhaltens
Stuttgart 1974
- Maar, W. (Marktbild) 1963
Das Marktbild von Banken und Versiche-
rungen
in:
Marktforscher, 7. Jg., 1963, S. 142 -
148
- Mager, R. F. (Lernziele) 1965
Lernziele und programmierter Unter-
richt
Weinheim 1965
- Maletzke, G. (Massenkommunikation) 1963
Psychologie der Massenkommunikation,
Theorie und Systematik
Hamburg 1963

- Malewski, A. (Verhalten) 1967
Verhalten und Interaktion. Die Theorie
des Verhaltens und das Problem der
sozialwissenschaftlichen Integration
Tübingen 1967
- March, J. G. (Theory and Measurement of Influence)
1955
An Introduction to the Theory and
Measurement of Influence
in:
American Political Science 49/1955,
S. 431 - 451
- March, J. G. (Influence Measurement) 1956
Influence Measurement in Experimental
and Semi-experimental Groups
in:
Sociometry 19/1956, S. 260 - 271
- March, J. G. (Concepts in the Theory of Influence)
1957
Measurement Concepts in the Theory of
Influence
in:
Journal of Politics 19/1957, S. 202 -
206
- Mayntz, R./
Holm, K./
Hübner, P. (Empirische Soziologie) 1972
Einführung in die Methoden der empiri-
schen Soziologie, 3. Aufl.
Opladen 1972
- Mc. Call, G./
Simmons, J. L. (Interaktion) 1974
Identität und Interaktion. Untersu-
chungen über zwischenmenschliche Be-
ziehungen im Alltagsleben
Düsseldorf 1974
- McMurry, R. N. (Super-Salesmanship) 1961
The Mystique of Super-Salesmanship
in:
Harvard Business Review, Vol. 39,
2/1961, S. 113 - 122
- Mead, G. H. (Society) 1965
Mind, Self and Society (1934), 13th.
ed.
Chicago 1965

- Meffert, H. (Marketing-Mix) 1973
Marketing-Mix, Marketing-Modelle und Kommunikationsstrategien
in:
Bund Deutscher Werbeberater e.V.
(Hrsg.): Kommunikation und Wissenschaft: Was wissen wir über die Kommunikation wirklich? 5. Folge der Schriftenreihe "Effektive Werbung"
Karlsruhe 1973, S. 55 - 74
- Meffert, H. (Käuferverhalten) 1971
Modelle des Käuferverhaltens und ihr Aussagewert für das Marketing (Erweiterte Fassung der am 13.1.1970 vor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster gehaltenen Antrittsvorlesung)
in:
Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 127.Bd., 2/1971, S.326-353
- Mehrabian, A. (Social Influence) 1970
Tactics of Social Influence
Englewood Cliffs, N.J. 1970
- Meier-Maletz, M. (Verkaufsförderung) 1973
Verkaufsförderung und Verkaufstraining im Marketingbereich
in:
Bund Deutscher Werbeberater e.V.
(Hrsg.): Kommunikation und Wissenschaft: Was wissen wir über die Kommunikation wirklich? 5. Folge der Schriftenreihe "Effektive Werbung"
Karlsruhe 1973, S. 241 - 258
- Mey, M. (Anwendung des Feldbegriffs) 1965
Studien zur Anwendung des Feldbegriffes in den Sozialwissenschaften
München 1965
- Meyer, M. (Ausbildungsbedürfnisse) 1972
Ausbildungsbedürfnisse und -möglichkeiten in theoretisch-normativer Sicht
in:
Schuster, L. (Hrsg.): Ausbildungsbedürfnisse im schweizerischen Bankgewerbe
Bern, Stuttgart 1972

- Miller, G. A./
Galanter, E./
Pribam, K. H. (Strategien des Handelns) 1973
Strategien des Handelns. Pläne und
Strukturen des Verhaltens
Stuttgart 1973
- Möller, Chr. (Lernplanung) 1969
Technik der Lernplanung
Weinheim, Basel 1969
- Mühlhaupt, B. (Bankenreform) 1975
Gewerkschaften und Bankenreform
in:
WSI Mitteilungen, Zeitschrift des Wirt-
schafts- und Sozialwissenschaftlichen
Instituts des Deutschen Gewerkschafts-
bundes GmbH, 28. Jg., 7/1975, S. 170 ff.
- Müller, A. A. (Konsumentenverhalten) 1971
Das Konsumentenverhalten und seine Aus-
wirkungen auf die Distributionsform,
aufgezeigt am Beispiel des Fachge-
schäfts
Winterthur 1971
- Müller, G. (Image) 1971
Das Image des Markenartikels
Opladen 1971
- Müller, W. (Preisausschreiben und Gewinnspiele) 1971
Balanceakt vor dem Gesetz, Preisaus-
schreiben und Gewinnspiele
in:
Die Absatzwirtschaft, 14. Jg., 3/1971
- Neuberger, O. (Lerntheoretische Analysen) 1972
Lerntheoretische Analysen des sozialen
Einflusses
in:
Materialien zum Seminar "Personalfüh-
rung II", SS. 1972, Teil VIII, S. 59 -
82 (ehem. Institut für angewandte Psy-
chologie, München)
- Neuberger, O. (Kognitive Analysen) 1972
Kognitive Analysen des sozialen Ein-
flusses
in:
Materialien zum Seminar "Personalfüh-
rung II, SS. 1972, Teil IX, S. 83 -
129 (ehem. Institut für angewandte
Psychologie, München)

- Neuberger, O. (Einflußnahme) 1972
Führung als Einflußnahme
in:
Materialien zum Seminar "Personal-
führung II", SS. 1972, Teil VI, S.
1 - 26 (ehem. Institut für angewandte
Psychologie, München)
- Neuberger, O. (Manipulation) 1970
Techniken der Manipulation
in:
Stimmen der Zeit, 6/1970, S. 390 -
405
- Neuberger, O. (Motivationale Machttheorien) 1972
Motivationale Machttheorien
in:
Materialien zum Seminar "Personal-
führung II", SS. 1972, Teil VII,
S. 27 - 58 (ehem. Institut für ange-
wandte Psychologie, München)
- Neuberger, O. (Machtbegriff) 1972
Implikationen des Machtbegriffs
in:
Materialien zum Seminar "Personal-
führung II", SS. 1972, Teil X, S.
130 - 160 (ehem. Institut für ange-
wandte Psychologie, München)
- Neuberger, O. (Arbeitszufriedenheit) 1974
Theorien der Arbeitszufriedenheit
Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974
- Neuberger, O. (Messung der Arbeitszufriedenheit)
1974
Messung der Arbeitszufriedenheit
Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974
- Neuhauser, G. (Konsumneigung) 1964
Zur Frage der Konsumneigung in der
wachsenden Wirtschaft
in:
Ohm, H. (Hrsg.): Methoden und Pro-
bleme der Wirtschaftspolitik, Ge-
dächtnisschrift für Seraphim, H. J.
- Nicosia, F. M. (Consumer Decision) 1966
Consumer Decision Processes
Englewood Cliffs, N.J. 1966

- Nieschlag, R. (Marketing-Konzeption) 1963
Was bedeutet die Marketing-Konzeption
für die Lehre von der Absatzwirtschaft?
in:
Zeitschrift für handelswissenschaftliche
Forschung, 15. Jg., 1963,
S. 549 - 559
- Nieschlag, R. (Träger des Marketing) 1964
Begriff, Wesen und Träger des Marketing
in:
"trost-Schriftenreihe" 22/1964,
o. O., o. Jg.
(Düsseldorf 1964)
- Nieschlag, R./
Dichtl, E./
Hörschgen, H. (Marketing) 1971
Marketing, ein entscheidungsorientierter
Ansatz, 4. Aufl.
Berlin 1971
- Nippert, R. (self-fulfilling prophecy) 1973
self-fulfilling prophecy
in:
Fuchs, W./ Klima, R./ Lautmann, R./
Rammstedt, O./ Wienold, H. (Hrsg.):
Lexikon zur Soziologie
Opladen 1973
- Nystrom, P. H./ . (Marketing Handbook) 1954
Frey, A. W. (Hrsg.) Marketing Handbook
New York 1954
- Opp, K. D. (Methodologie) 1970
Methodologie der Sozialwissenschaften.
Einführung in die Probleme ihrer
Theoriebildung
Reinbek 1970
- o. V. (Marketing Definitions) 1960
Marketing Definitions. A Glossary of
Marketing Terms Committee on Definitions
of the American Marketing Association
(AMA) (Hrsg.)
Chicago, Ill. 1960
- o. V. (I O S - Debakel) 1970
Die Lehre des I O S - Debakels),
in:
Wirtschaftswoche (Der Volkswirt),
24. Jg., 22/1970, S. 25 - 26

- O. V. (Bilanzkunde im Film) 1973
Bilanzkunde im Film
in:
Blick durch die Wirtschaft, (Frankfurter Allgemeine Zeitung), Nr. 202,
16. Jg., 31. Aug. 1973, S. 1
- O. V. (Verhandlungs-Kompaß) 1976
Verhandlungs-Kompaß
in:
Wirtschaftswoche 12/1976, S. 40
- Palda, K. S. (Hierarchy of Effects) 1966
The Hypothesis of a Hierarchy of
Effects: A Partial Evaluation
in:
Journal of Marketing Research, Vol.
III, Febr. 1966, S. 13 - 24
- Parsons, T./ (Theory of Action) 1962
Shils, E. A. (Hrsg.) Toward a General Theory of Action,
New York, Evanston 1962
- Paschke, W. (Persönliches Sparen)
Bestimmungsgründe des persönlichen
Sparens
Berlin 1961
- Penzkofer, P. (Bankdienstleistung) 1970
Überlegungen zur Bankdienstleistung
und ihrer Organisation
in:
BlfG (Blätter für Genossenschafts-
wesen) 13/1970, S. 233 - 237
- Penzkofer, P. (Bankorganisation) 1970
Marketing und Bankorganisation
in:
Dienstleistungen in Theorie und Praxis,
Festschrift zum 70. Geburtstag von
O. Hintner, hrsg. von Linhardt, H./
Penzkofer, P. und Scherpf, P.
Stuttgart 1970, S. 126 - 150
- Penzkofer, P. (Werbung) 1972
Werbung aus der Sicht der Bankkunden
in:
Floss, E./ Muthesius, P. (Hrsg.):
Handbuch der Bankenwerbung
Frankfurt a. M. 1972, S. 476 - 503

- Penzkofer, P./
Kölblinger, M. (Diffusionsforschung) 1973
Kommunikative und soziale Aspekte der
Diffusionsforschung
in:
Zeitschrift für Betriebswirtschaft,
43. Jg., 1/1973, S. 1 - 28
- Penzkofer, P./
Kölblinger, M. (Lernzielorientierte Ausbildungskon-
zeption) 1974
Zur Notwendigkeit und Form einer lern-
zielorientierten Ausbildungskonzep-
tion
in:
Bank-Betrieb 1/1974, S. 2 - 6;
Bank-Betrieb 2/1974, S. 72 - 79
- Ponto, J. (Macht der Banken) 1972
Die Macht der Banken
in:
Bank-Betrieb 1/1972, S. 2 - 6
- Popper, K. R. (Forschung) 1966
Logik der Forschung, 2. Aufl.
Tübingen 1966
- Prather, J. E. (Customers vs. Tellers) 1971
Customers vs. Tellers: An Analysis of
the Setting, Players and Issues of
Banking Transactions
Diss. Berkeley, Cal. 1971
- Pruitt, D. G. (Power and Bargaining) im Druck Power
and Bargaining
in:
Seidenberg, B./ Snadowsky, A. (Eds.):
Social Psychology
New York, im Druck
- Rafféé, H. (Betriebswirtschaftslehre) 1974
Grundprobleme der Betriebswirtschafts-
lehre
Göttingen 1974
- Rafféé, H./
Sauter, B./
Silberer, G. (Kognitive Dissonanz) 1973
Theorie der kognitiven Dissonanz und
Konsumgüter-Marketing. Der Beitrag
der Theorie der kognitiven Dissonanz
zur Erklärung und Gestaltung von
Kaufentscheidungen bei Konsumgütern
Wiesbaden 1973

- Rameken, U. (Die Konkurrenzpolitik) 1965
Die Konkurrenzpolitik der Kreditbanken
Diss. Hamburg 1965
- Raven, B. H. (Social Influence) 1965
Social Influence and Power
in:
Steiner, I. D./ Fishbein, M. (Eds.):
Current Studies in Social Psychology
New York 1965, S. 371 - 382
- Raven, B. H./
Kruglanski, A. W. (Conflict and Power) 1970
in:
Swingle, P. (Ed.): The Structure of
Conflict
New York 1970
- Reinhardt, E. (Macht der Banken) 1972
Die Macht der Banken
in:
Bulletin der Schweizerischen Kredit-
anstalt
Febr. 1972
- Reisse, W. (Curriculum) 1968
Über die Verwendung der Termini
"Curriculum" und "Curriculumforschung"
im Rahmen der Berufsbildungsforschung
in:
Deutsche Berufsbildungsforschung,
2/1968, S. 101 - 115
- Richter, B. (Verkaufsförderung) 1968
Über das Wesen der Verkaufsförderung
in:
Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchs-
forschung (GfK), 14. Jg., 3/1968
- Riesmann, D./
Denney, R./
Glazer, N. (Masse) 1972
Die einsame Masse. Eine Untersuchung
der Wandlungen des amerikanischen Cha-
racters, 14. Aufl.
Reinbek 1972
- Riker, W. H. (Notion of Power) 1964
Some Ambiguities in the Notion of
Power
in:
American Political Science Review,
58/1964, S. 341 - 349

- Rinsche, G. (Der aufwendige Verbrauch) 1961
Der aufwendige Verbrauch. Sozialökonomische Besonderheiten geltungsbedingter Nachfrage
in:
Kreikebaum, H./ Rinsche, G.: Das Prestigemotiv in Konsum und Investition. Demonstrative Investition und aufwendiger Verbrauch
Berlin 1961
- Robinson, S. B. (Curriculum-Entwicklung) 1971
Ein Strukturkonzept für Curriculum-Entwicklung
in:
Achtenhagen, F./ Meyer, H. L. (Hrsg.): Curriculum-Revision. Möglichkeiten und Grenzen
München 1971
- Rogers, E. M. (Diffusion) 1968
Diffusion of Innovations, 6. Aufl.
Toronto etc. 1968
- von Rosenstiel, L. (Werbung) 1969
Psychologie der Werbung
Rosenheim 1969
- Rossbach, L. B. (Sales Training Program) 1970
Sales: Bench Marks for Your Officer Sales Training Program
in:
The American Bankers Association (Hrsg.): Proceedings: "Response and Responsibility: Customer Needs and Wants"
New York 1970, S. 347 - 354
- Roth, E. (Einstellung) 1967
Einstellung als Determination individuellen Verhaltens. Die Analyse eines Begriffes und seiner Bedeutung für die Persönlichkeitspsychologie
Göttingen 1967
- Ruch, F. L./
Zimbardo, P. G. (Psychologie) 1974
Lehrbuch der Psychologie. Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik
Berlin, Heidelberg, New York 1974

- Rüttinger, B./
von Rosenstiel, L./
Molt, W. (Motivation wirtschaftlichen Verhal-
tens) 1974
Motivation des wirtschaftlichen Ver-
haltens
Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974
- Rush, H. M. F. (Behavioral Science) 1969
Behavioral Science, Concepts and
Mangement Application, National
Industrial Conference Board,
Conference Board Report No. SPP 216
New York 1969
- Sandig, C. (Betriebswirtschaftspolitik) 1966
Betriebswirtschaftspolitik, 2. völlig
neu bearbeitete Auflage von "Die
Führung des Betriebes", "Betriebs-
wirtschaftspolitik"
Stuttgart 1966
- Seyffert, R. (Werbelehre) 1929
Allgemeine Werbelehre
Stuttgart 1929
- Selg, H./
Bauer, W. (Psychologie) 1973
Forschungsmethoden der Psychologie.
Eine Einführung, 2. Aufl.
Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1973
- Shades, R. C. (Bank Marketing) 1972
Bank Marketing Information: Compara-
tive Attitudinal Analysis of Bank Con-
sumers and Bank Executives
Diss. Oklahoma 1972
- Shapley, L. S./
Shubik, M. (Distribution of Power) 1954
A Method for Evaluating the Distri-
bution of Power in a Commitee System
in:
American Political Science Review
48/1954, S. 787 - 792
- Sheth, J. N. (Buyer Behavior) 1967
A Review of Buyer Behavior
in:
Management Science 13/1967

- Siegert, Th. (Bankbetriebliche Leistungen) 1974
Eigenarten bankbetrieblicher Leistungen. Ein Beitrag zur theoretischen Bankbetriebslehre
Diss. München 1974
- Simon, H. A. (Shape of Automation) 1965
The Shape of Automation for Men und Management
New York 1965
- Skinner, B. F. (Human Behavior) 1953
Science and Human Behavior
New York 1953
- Sommer, R. (Marketing-Konzeption) 1968
Die Marketing-Konzeption und ihr Einfluß auf das absatzwirtschaftliche Instrumentarium des Markenartikels
Diss. München 1968
- Spiegel, B. (Meinungsverteilung) 1961
Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Das psychologische Marktmodell
Bern, Stuttgart 1961
- Spoo, D. (Bankenwerbung) 1969
Bankenwerbung
Wiesbaden 1969
- Süchting, J. (Bankloyalität) 1972
Die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten
in:
Kredit und Kapital, 5. Jg., 3/1972, S. 269 - 300
- Süchting, J. (Kundenpflege in den USA) 1964
Zielbewußte Kundenpflege in den USA. Amerikanische Banken arbeiten nach modernen Methoden
in:
Bank-Betrieb 10/1964, S. 218 - 224
- Schade, H. (Absatzförderung) 1964
Planvolle Absatzförderung
München 1964

- Schäfer, E. (Absatzwirtschaft) 1950
Die Aufgabe der Absatzwirtschaft,
2. Aufl.
Köln, Opladen 1950
- Scherhorn, G. (Konsumtheorie) 1960
Verhaltensforschung und Konsumtheorie,
in:
Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung,
Verwaltung und Volkswirtschaft, 80.
Jg., 1960
- Scheuch, F. (Käuferverhalten) 1972
Betriebswirtschaft und Käuferverhalten - Ein kritischer Ordnungsversuch,
I, II
in:
Der Markt (Wien)
lfde. Nr. 41, I: 1/1972, S. 13 - 18
lfde. Nr. 42, II: 2/1972, S. 42 - 48
- Scheuing, E. E. (Produktmarketing) 1970
Das Marketing neuer Produkte
Wiesbaden 1970
- Schischkoff, G. (Philosophisches Wörterbuch) 1960
Philosophisches Wörterbuch, 15. Aufl.
Stuttgart 1960
- Schmölders, G. (Psychologie des Geldes) 1966
Psychologie des Geldes
Reinbek 1966
- Schmölders, G. (Umgang mit Geld) 1969
Der Umgang mit Geld im privaten Haushalt
Berlin 1969
- Schneider, H. D. (Kleingruppenforschung) 1975
Kleingruppenforschung
Stuttgart 1975
- Schoch, R. (Verkaufsvorgang) 1969
Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozeß. Eine theoretische und empirische Untersuchung des Verhaltens von Käufern und Verkäufern in der Verkaufssituation, dargestellt am Beispiel des Verkaufs eines Investitionsgutes,
Diss. St. Gallen Winterthur 1969

- Schoch, R. (Verkaufsprozeß) 1970
Verkaufsprozeß und "behavioral sciences"
in:
Die Unternehmung, schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 24. Jg., 1970, S. 97 - 120
- Schrader, K. (Grundlagen des Marketing) 1971
Psychologische und verhaltensbiologische Grundlagen des Marketing
Berlin, New York 1971
- Schulz, R. (Prozeßmodelle) 1971
Prozeßmodelle komplexer Kaufentscheidungen des Konsumenten und ihr Aussagewert für das Marketing
Diss. Münster 1971
- Schulz, R. (Kaufentscheidungsprozesse) 1972
Kaufentscheidungsprozesse des Konsumenten
Wiesbaden 1972
- Schuster, L. (Bankmanagement) 1973
Bankmanagement durch Profit Center
in:
Bankmanagement in Theorie und Praxis, Bankwirtschaftliche Forschungen, Bd. 12
Bern, Stuttgart 1973
- Schuster, L. (Macht der Banken) 1973
Macht und Moral der Banken
in:
Passardi, A. (Hrsg.): Führung von Banken
Bern, Stuttgart 1973
- Stegmüller, W. (Wissenschaft) 1954
Metaphysik - Wissenschaft - Skepsis
Frankfurt a. M., Wien 1954
- Stendenbach, F. J. (Soziale Interaktion) 1963
Soziale Interaktion und Lernprozesse
in:
König, R. (Hrsg.): Beiträge zur Soziologie und Sozialphilosophie, Bd. 12
Köln, Berlin 1963

- Steuber, K. (Ausbildungsprobleme im Bankbetrieb) 1970
Ausbildungsprobleme im Bankbetrieb
in:
SHZ Schweizerische Handelszeitung
Zürich (Hrsg.): Zeitgemäße Personal-
politik in der Bankwirtschaft
Bern, Stuttgart 1970
- Streissler, E. M. (Konsum und Nachfrage) 1966
(Hrsg.) Konsum und Nachfrage
Köln, Berlin 1966
- Thayer, L. O. (Administrative Communication) 1961
Administrative Communication
Homewood, Ill. USA 1961
- Thomae, H./ (Neuere Psychologie) 1969
Feger, H. Hauptströmungen der neueren Psycholo-
gie, Bd. 7 der Einführung in die Psy-
chologie, hrsg. v. Graumann, C. F.
Frankfurt a. M. 1969
- Tolman, E. C. (Purposive Behaviour) 1932
Purposive Behaviour in Animals and Men
New York 1932
- Tolman, E. C. (Principles) 1959
Principles of Purposive Behavior
in:
Koch, S. (Hrsg.): Psychology: A Study
of Science, Bd. II, General Systematic
Formulations, Learning and Special
Process
New York, London 1959, S. 92 - 157
- Trautmann, W. (Ohnmacht der Banken) 1967
Die Ohnmacht der Banken
in:
Der Volkswirt 11/1967, S. 405 - 405
- Ulich, D. (Konflikt-Modelle) 1969
Konflikt-Modelle. Versuch einer Dar-
stellung und Revision
Diss. München 1969
- Ulrich, H. (Unternehmung) 1968
Die Unternehmung als produktives so-
ziales System. Grundlagen der allge-
meinen Unternehmungslehre
Stuttgart 1968

- Ulrich, H. (Systemorientierter Ansatz) 1971
Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre
in:
Kortzfleisch, G. von (Hrsg.): Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre
Berlin 1971, S. 43 - 60
- Vernon, G. M. (Human Interaction) 1965
Human Interaction, An Introduction to Sociology
New York 1965
- Vershofen, W. (Wirtschaftsforschung) 1959
Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung. Neuauflage des ersten Bandes des Handbuchs der Verbrauchsforschung
Berlin, Köln 1959
- Vershofen, W. (Verstehen) 1942
Rechnen und Verstehen
in:
Markt und Verbrauch, 14. Jg., 1942
- Voigt, B. (Genuß) 1972
Genuß, ein soziologisches Wertsystem auf philosophischem Hintergrund. Ein Beitrag zu einer empirisch konzeptiblen Soziologie des Genusses
Diss. München 1972
- Wadia, M. S. (Behavioral Sciences) 1968
Management and the Behavioral Sciences
Boston 1968
- Wächter, H. (Behavioral Sciences) 1967
Stellung und Aufgaben der Behavioral Sciences der Betriebswirtschaftslehre
in:
Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 19. Jg., 1967
- Watzlawick, P./
Beavin, J. H./
Jackson, D. D. (Kommunikation) 1972
Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien, 3. Aufl.
Bern 1972

- Watzlawick, P./
Weakland, J. H./
Fisch, R. (Lösungen) 1974
Lösungen. Zur Theorie und Praxis
menschlichen Wandels
Bern, Stuttgart, Wien 1974
- Weidemann, B. (Manipulieren) 1975
Manipulieren
in:
Deutsche Verlags-Anstalt GmbH (Hrsg.):
Reden und reden lassen, Rhetorische
Kommunikation
Stuttgart 1975
- Weinhold, H. (Absatzführung) 1964
Grundlagen wirtschaftlicher Absatz-
führung
Bern 1964
- Weiss, U. (Marktforschung) 1966
Marktforschung der Kreditinstitute.
Die Erforschung des Marktes der pri-
vaten Haushaltungen und ihr Einfluß
auf die Verhaltensweise der Institute.
Schriften des Instituts für das Spar-,
Giro- und Kreditwesen an der Universi-
tät Bonn, Bd. 30
Berlin 1966
- Westphalen, K. (Curriculum-Entwicklung) 1973
Praxisnahe Curriculum-Entwicklung
Donauwörth 1973
- Wienold, H. (Begriff) 1973
Begriff
in:
Fuchs, W./ Klima, R./ Lautmann, R./
Rammstedt, O./ Wienold, H. (Hrsg.):
Lexikon zur Soziologie
Opladen 1973
- Wiswede, G. (Bedürfnismatrix) 1973
Bedürfnismatrix und kognitive Disso-
nanz
in:
Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchs-
forschung, 2/1973, S. 93 - 114

- Wiswede, G. (Motivation) 1973
Motivation und Verbraucherverhalten.
Grundlagen der Motivforschung, 2.
Aufl.
München, Basel 1973
- Wright, C. R. (Mass Communication) 1959
Mass Communication
New York 1959
- Wrong, D. (Social Power) 1968
Some Problems in Defining Social
Power
in:
American Journal of Sociology, 73/
1968, S. 673 - 681
- Zabeck, J. (Entwurf eines didaktischen Systems) 1973
Entwurf eines didaktischen Systems
als Voraussetzung für die Entwicklung
eines Programmes der Curriculumfor-
schung im Bereich der kaufmännischen
Berufsausbildung
in:
Zabeck, J./ Dörr, F./ Stiehl, H.:
Ziele, Fragestellungen und methodi-
sche Ansätze der Curriculumforschung
für den Bereich der kaufmännischen
Berufsausbildung, Schriften zur Be-
rufsbildungsforschung, Bd. 6
Hannover 1973
- Zahn, E. (Soziologie der Prosperität) 1964
Soziologie der Prosperität. Wirt-
schaft und Gesellschaft im Zeichen
des Wohlstandes
München 1964
- Zaltman, G. (Marketing) 1965
Marketing: Contributions from the
Behavioral Sciences
New York 1965
- Zeidler, K. (Rollenanalyse) 1971
Rollenanalyse von Führungskräften
Diss. Nürnberg 1971
- Ziegler, H. (Autorität) 1970
Strukturen und Prozesse der Autorität
in der Unternehmung
Stuttgart 1970

Nachtrag

- Fuchs, W./
Klima, R./
Lautmann, R./
Rammstedt, O./
Wienold, D. (Curriculumforschung) 1973
 Lexikon zur Soziologie
 Stichwort: "Curriculumforschung",
 S. 122
 Opladen 1973
- Homans, G. (Sozialwissenschaft) 1969
 Was ist Sozialwissenschaft?
 Köln, Opladen 1969
- Schanz, G. (Verhaltenstheoretische Betriebs-
 wirtschaftslehre) 1977
 Grundlagen der verhaltenstheoreti-
 schen Betriebswirtschaftslehre
 Tübingen 1977

Lebenslauf

Name: Mario K ö l b l i n g e r

geboren: 3. Juni 1942 in München

Eltern: Rolf Kölblinger, Kaufmann
Gisela Kölblinger, geb. Hilgers

Schulen: 1949 - 1953 Volksschule Wohltorf
bei Hamburg
1953 - 1955 Gymnasium "Loisenlund"
bei Schleswig
1955 - 1960 Mittelschule Sandes-
neben bei Lübeck
1960 - 1963 Dom-Gymnasium in
Lübeck
5. Februar 1963: Abitur

Wehrdienst: 1963 - 1965 Luftwaffe; letzter
Dienstgrad: Lt.d.R.

Studium: 1965 - 1971 Betriebswirtschafts-
lehre und Psychologie
an der Universität
München
29. Juni 1971: Diplomprüfung für
Kaufleute

Tätigkeit nach
Studienabschluß: 1971 - 1972 Verwalter der Dienst-
1975 geschäfte eines wiss.
Assistenten am Be-
triebswirtschaftl.
Institut der Univer-
sität München

